



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO**

**FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE,  
ECONOMICHE E SOCIALI**

Corso di Laurea in  
Scienze Internazionali e Istituzioni Europee

**L'ETICA D'IMPRESA  
COME RISORSA DI SVILUPPO SOCIALE  
E RISORSA AZIENDALE DI FRONTE ALLA MAFIA**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Fernando DALLA CHIESA

Tesi di Laurea di:

Francesco CORTI

Matr. 848298

Anno Accademico 2016-2017

# INDICE

<b>PREFAZIONE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. ETICA D'IMPRESA E RESPONSABILITÀ: RADICI E PREMESSE</b> .....	<b>8</b>
1.1 Dall'etica di bottega alla responsabilità d'impresa.....	8
1.1.1 Costruita sulla roccia: fondamenta storiche dei valori d'impresa.....	9
1.1.2 Equivoci: la funzione sociale delle imprese .....	11
1.2 Riflessione spirituale e religiosa.....	13
1.2.1 Ecosofia: l'impresa e la terra, un'alleanza logica e vantaggiosa .....	14
1.2.2 Resistenza: il principio della corresponsabilità .....	15
1.2.3 Il buon cittadino e la città dell'uomo: dai Padri Costituenti a Papa Francesco .....	17
<b>2. IL RAPPORTO TRA IMPRESA E SOCIETÀ: CARATTERISTICHE E DEGENERAZIONI</b> .....	<b>20</b>
2.1 Nel DNA dell'impresa.....	20
2.1.1 Tra normalità e virtuosismo: l'impresa a vantaggio della società .....	21
2.1.2 Contesto imprenditoriale, ambiente e cultura: sfruttamento o rapporto vantaggioso? ...	24
2.2 Cellule impazzite .....	25
2.2.1 L'impresa irresponsabile. Teoria americana e critica al Business Ethics.....	25
2.2.2 Corruzione: vivere sopra le proprie possibilità.....	28
2.2.3 L'impresa mafiosa: peculiarità d'azione .....	30
<b>3. MANAGING BY WALKING AROUND: PROFESSIONALI E RESPONSABILI A VANTAGGIO DELLA SOCIETÀ</b> .....	<b>33</b>
3.1 Marco Vitale: l'impresa responsabile, un nuovo paradigma .....	33
3.2 Dalla capacità manageriale alla responsabilità nei confronti della società e dei lavoratori: l'azione educativa.....	36
3.3 Falcone e Vitale: un programma d'azione.....	37

<b>4. IMPRESA ANTIMAFIA: RISORSE AZIENDALI DI FRONTE ALLA MAFIA.</b>	<b>39</b>
4.1 Addiopizzo: come una comunità si organizza per combattere l'illegalità.....	40
4.2.1 Non più soli: desideri di gioventù.....	41
4.3 Libera Terra.....	42
4.3.1 Un marchio di qualità e legalità.....	43
<b>5. LA BUONA ECONOMIA: SUCCESSI E DIFFICOLTÀ DI REALTÀ VICINE ..</b>	<b>45</b>
5.1 Officina Casona: fare impresa sociale.....	46
5.2 La Tela: il gusto del lavoro.....	48
5.3 Altromercato: contaminazioni.....	50
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>57</b>
<b>RINGRAZIAMENTI .....</b>	<b>62</b>

## PREFAZIONE

Molti volti, sensazioni, esperienze e idee fanno da fondamenta alle argomentazioni che verranno affrontate in questa tesi di laurea e altrettanti sono stati quelli che mi hanno dato lo slancio nel voler affrontare, sotto una prospettiva non comune, l'etica d'impresa e le sfumature che la compongono.

Si tratta di una Priorità umana e civile: il lavoro è la ragione che sostiene la società che fonda le democrazie. La nostra Costituzione lo mette al primo posto (vedi articolo 1), fornendo la legittimazione più alta all'opera dell'uomo, prima che al suo intelletto, sapere o capacità.

La forza imprenditoriale regge il nostro sistema sociale, ne caratterizza lo spirito e il bagaglio di capacità; la responsabilità dell'impresa permette che lo Stato si occupi del bene comune e dell'indirizzo politico, lasciando che le energie del lavoro accrescano lo sviluppo e il benessere della società.

Dove questo non accade, dove lo Stato si sostituisce al saper fare e alla responsabilità dei singoli, crea alibi alla criminalità, all'antistato, diventa terreno fertile per le mafie e si pone totalmente fuori dalla Costituzione.

Questa tesi si propone, quindi, di analizzare le forme dell'etica d'impresa, la sua necessaria realizzazione all'interno della società, come mezzo di sviluppo e crescita responsabile e, in particolare, come metodo principe per interrompere ed evitare il contatto tra economia illegale e legale che la mafia utilizza come motore fondamentale di integrazione.

Utilizzerò la parola "etica" per indicare l'insieme dei valori e degli strumenti che l'impresa persegue per assolvere fini che la trascendono attraverso la sua triplice funzione: accumulazione della conoscenza tecnologica, della conoscenza organizzativa e, come conseguenza, aumento di capitale. Cercherò di confutare il concetto di "etica di impresa" intesa come fanatica opposizione al "male economico" caratterizzato dalla purezza di un mero principio ideologico, inquadrandola in un pratico ed efficace metodo volto alla realizzazione di una società più giusta, sviluppata e civilizzata.

La realizzazione concreta dei principi etici che tratterò è identificabile nelle tipiche virtù dell'imprenditore: la creatività, l'amore per l'impresa, la passione, l'orgoglio per i frutti prodotti, la valorizzazione della risorsa umana e l'intelligenza nelle scelte professionali. La buona economia si realizza grazie ai buoni imprenditori: dove essi lavorano per l'impresa e con l'impresa, dove il manager è prima di tutto un lavoratore corresponsabile insieme agli altri lavoratori.

Questa tesi nasce dal desiderio di studiare in modo approfondito e metodico ciò che ho vissuto e vivo ogni giorno in famiglia, nelle prime attività lavorative e nello studio.

Ho il privilegio di aver avuto un nonno-imprenditore che ha incarnato in ogni momento della sua vita lavorativa i valori di cui parlerò in questa tesi: l'attenzione alla persona prima che al lavoratore, come ricordato dagli operai dell'azienda il giorno del suo funerale, il saluto cordiale a tutti, la vivacità nelle idee, la forza nel portarle avanti con determinazione e slancio e la soddisfazione nel vedere l'impresa prosperare ma anche la sofferenza nel doverla faticosamente sostenere nei momenti di difficoltà, le delusioni per gli affari andati male e la fiducia persa nei confronti della disonestà di alcuni.

Gli studi compiuti fino ad ora, in particolare il corso di Sociologia della Criminalità Organizzata e il laboratorio "Etica Pubblica e Spirito dei Tempi" e le letture che offrono la base teorica a questo elaborato mi hanno guidato nel percorso che svilupperò nei capitoli seguenti. In particolare, ho deciso di affrontare questa tematica avendo conosciuto la figura e il pensiero del professor Marco Vitale che ha dedicato la vita all'economia d'impresa, alla sua pratica, al suo insegnamento e soprattutto all'analisi e alla promozione dei valori che ne stanno alla base.

Marco Vitale mi ha aiutato a rendere chiaro, prima di tutto a me stesso, che i valori etici fanno parte in modo indissolubile delle attività dell'impresa, derivano dalla sua natura e dalla sua funzione: è da questo presupposto che ho analizzato le connessioni e gli elementi che legano l'impresa alla società, sottolineando il vantaggio che essi portano allo sviluppo umano e culturale, arrivando a proporli quali strumenti di difesa della legalità, di lotta alla corruzione e di risorsa aziendale di fronte alla mafia.

Ho voluto iniziare l'elaborato attraverso un'analisi storica e del contesto spirituale e religioso indicandoli come fattori decisivi dell'etica d'impresa: essi determinano la composizione valoriale dell'agire economico dell'uomo fin dai tempi antichi e in molte aree lontane del globo con caratteristiche sorprendentemente comuni, questi elementi valoriali infondono una motivazione alta e una spinta catartica all'idea imprenditoriale e alla sua utilità per la società.

Queste premesse mi consentono di inquadrare l'ambito di analisi e le caratteristiche dell'etica d'impresa che permettono il rapporto simbiotico, messo alla prova dal corso della storia, tra economia e società, in particolare tra il management e il territorio in cui opera.

In estrema sintesi, l'obiettivo è quello di dimostrare come queste caratteristiche peculiari delle imprese portino vantaggio alla società, sotto forma di benessere, crescita culturale e spirituale, educazione e legalità.

Luigi Einaudi così parlava degli imprenditori, forte di un'esperienza imparagonabile e di una conoscenza profonda del tessuto sociale ed economico italiano:

*«...migliaia, milioni di individui lavorano, producono e risparmiano nonostante tutto quello che noi possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli.*

*È la vocazione naturale che li spinge; non soltanto la sete di denaro.*

*Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele sempre più vaste, ampliare gli impianti, abbellire le sedi, costituiscono una molla di progresso altrettanto potente che il guadagno.*

*Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori che nella propria azienda prodigano tutte le loro energie e investono tutti i loro capitali per ritrarre spesso utili di gran lunga più modesti di quelli che potrebbero sicuramente e comodamente ottenere con altri impieghi.»<sup>1</sup>*

Considero l'imprenditore come figura vitalizzante di questo sistema, come decisore e responsabile dell'impresa, certo, ma insieme innovatore sociale e catalizzatore del know-how aziendale, capace di non perdere di vista il legame indissolubile tra i valori e la necessità di fare profitto e di far crescere l'impresa.

Dal quarto capitolo rivolgo lo sguardo alla battaglia della legalità, che ho più volte conosciuto e cercato di comprendere in questi anni di università, considerando l'etica d'impresa come risorsa aziendale di fronte alla mafia, ossia la realizzazione, a tratti eroica, dell'impresa legale di fronte alla corruzione, all'antistato e all'economia corrotta e sporca del sangue di mafia. L'obiettivo di questa seconda parte è dimostrare che l'etica d'impresa scoraggia e allontana la criminalità, riabilita la cultura della buona economia, della qualità, del bello e ben fatto, ricostruendo abilità tecniche e abitudini antiche, ristrutturando aziende ed esercizi commerciali danneggiati con lo scopo di favorire il buon andamento dell'economia, di pari passo con lo sviluppo della società civile nella legalità.

---

<sup>1</sup> Luigi Einaudi, *Dedica all'impresa dei Fratelli Guerrino*, 15 settembre 1960.

Consapevole che l'economia, la finanza internazionale e gli Stati tollerano e in qualche modo incentivano l'economia del profitto fine a se stesso, della crescita attraverso la speculazione e considerano il portafoglio finanziario come indicatore unico della bontà delle imprese, non rinuncio a dimostrare che un'economia più giusta non solo è un vantaggio per la società ma è la cura preventiva alle continue trasformazioni dell'economia e del mercato ed è la strategia che favorisce la stabilità di fronte alle innovazioni economiche e tecnologiche che sconvolgono in tempi rapidissimi la natura e l'entità degli scambi interni ed internazionali. Guardando la realtà di oggi osservo come l'innovazione, la tecnologia e l'evoluzione industriale portano con sé, tacitamente, il desiderio di liberare le zone d'ombra dell'economia e della finanza, di rendere visibile la ricchezza evitando il ristagno dei capitali, di rispettare il pianeta sfruttandolo moderatamente e nel modo più efficiente possibile. Quello che l'uomo trascura per suo tornaconto personale o investe in modo sconsiderato, diventerà noto e penalizzante; ciò che invece saprà fare meglio degli altri, e non necessariamente di più, sarà vincente.

*«Excellence means making the best, not necessarily the most».*<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Tim Cook, Apple CEO, Cerimonia di apertura dell'anno accademico, Università Bocconi, Milano 10 novembre 2015.

## ETICA D'IMPRESA E RESPONSABILITÀ: RADICI E PREMESSE

*Questa duplice lotta nel campo materiale e nella sfera spirituale è l'impegno più alto e la ragione della mia vita.*

*La luce della verità, usava dire mio padre, risplende soltanto negli atti, non nelle parole.*

Adriano Olivetti

### 1.1 Dall'etica di bottega alla responsabilità d'impresa

*«Siete mai stati in un borgo di campagna in un giorno di fiera? In mezzo al chiasso dei ragazzi, alle gomitate dei contadini e delle contadine le quali vogliono avvicinarsi al banco dove sono le stoffe, i vestiti, le scarpe ecc. da osservare, confrontare, toccare con mano [...]. Quella fiera è un mercato.»<sup>3</sup>*

Durante i 14 mesi di esilio in Svizzera, scappato dall'Italia l'8 settembre 1943 per non finire come ostaggio nelle mani dei nazifascisti, Luigi Einaudi utilizza questa immagine per identificare il modello di mercato da cui partire per una riorganizzazione dell'Italia dopo vent'anni di fascismo: fondare il mercato sull'autenticità dei rapporti commerciali tra le persone sul territorio, questa era la cura per un'economia solida da costruire sulle macerie di una guerra costosa e lacerante.

Da un albergo che guarda il lago di Ginevra, nel 1945, in un intreccio sinergico di storia e intuizione, ispirato dagli intellettuali francesi Maritain e Mounier, Adriano Olivetti matura la sua idea di impresa percorrendo una terza via tra socialismo di Stato e liberalismo: pone al centro della sua costruzione la comunità che si sviluppa intorno alla bottega, sapiente spazio di commercio e scambio culturale, affiancata dal laboratorio artigianale, fucina di capacità pratiche e tecniche. La comunità per Olivetti è necessariamente "concreta", un superamento dell'individuo liberale e dello Stato collettivista, ed è l'ambiente liquido in cui caratterizzare, per immersione, in modo totale, l'impresa.

---

<sup>3</sup> Luigi Einaudi, *Lezioni di politica sociale*, Giulio Einaudi Editore, 1949, in *Che cosa è un mercato*.



La concretezza dell'agire economico è il fondamento dell'etica della bottega che fino alla fine dell'Ottocento ha caratterizzato l'economia sociale delle città e dei paesi italiani: un insieme di valori che trovava origine nel rapporto simbiotico tra il popolo e l'attività commerciale e, di conseguenza, con il laboratorio collocato alle spalle della bottega, che produceva in relazione alle esigenze della popolazione e, attraverso i lavoratori, in comunione con essa.

La bottega, per le sue caratteristiche artigianali, era il luogo di formazione professionale e valoriale; essa subiva le influenze dei mercanti e dei forestieri, era il luogo della contaminazione culturale e della sperimentazione della tecnica.

L'insieme dei valori nati dalla vita della bottega e dalla sua vicinanza alla società sono utili per studiare la nozione d'impresa e delle sue funzioni, liberandosi «*dall'idea peregrina che il management (inteso come amministrazione e guida professionale di unità economiche) sia un'invenzione di questo secolo*»<sup>4</sup> e allontanandosi dal tecnicismo sterile che sovente caratterizza la letteratura manageriale, ricercando i fondamenti più che le teorie.

### 1.1.1 Costruita sulla roccia: fondamenta storiche dei valori d'impresa

I concetti fondamentali dell'etica e della politica hanno subito notevoli evoluzioni nel corso della storia: dal concetto di tempo a quello di libertà fino a quello della proprietà. In modo analogo è avvenuta un'evoluzione dei principi di gestione di un'impresa e del suo ruolo nella società. Prenderò in considerazione alcune fasi di questa evoluzione, ricercando nel pensiero di grandi protagonisti della storia economica e sociale i concetti trasversali e i punti di contatto.

*L'Economico di Senofonte* è il primo esempio a noi noto di letteratura economica, scritto in Grecia intorno al 400 a.C., in un'età magica che vide l'inusuale fiorire di civiltà e una ricchezza di visioni senza precedenti, di problematiche e soluzioni, nate contemporaneamente e spesso analogamente in diverse parti del mondo, pur non comunicanti tra loro.

---

<sup>4</sup> Marco Vitale, *L'impresa Responsabile, nelle antiche radici il suo futuro*, ESD, 2014.

Marco Vitale riprende alcuni passaggi di questo testo per dimostrare ai suoi studenti che le problematiche fondamentali del management professionale hanno un'origine antica e sono collocabili in una prospettiva storica e culturale ampia.

Nella prima parte del libro, sotto forma di dialogo tra Critubolo e Socrate, troviamo descritte le basi dell'impresa e del management: «*“pare proprio”, disse Critubolo, “al buon amministratore spetti di governare bene la sua casa”, continua Socrate “guadagnerebbe anche un bel salario se fosse capace di prendere in mano la gestione di una casa, di pagare le spese dovute e ingrandire la casa creando maggiore ricchezza”*».

Lo sviluppo è quindi la responsabilità primaria, in perenne contrasto con la tentazione di utilizzare la ricchezza per fini inutili; Socrate parla di uomini che hanno padroni «*chi della gola, chi del sesso, chi del bere, chi di ambizioni sciocche e costose*» che sperperano i frutti delle loro fatiche per soddisfare queste voglie. Contro di essi bisogna combattere «*per la libertà, Critubolo, contro queste cose, non meno che contro nemici armati che cerchino di renderci schiavi*».<sup>5</sup>

Ecco posta la dicotomia che caratterizza la proprietà e la gestione dell'impresa: la proprietà-imprenditrice a favore dello sviluppo della società, caratterizzata da “uomini nobili”, come la figura di Isomaco con cui Socrate esemplifica a Critubolo la figura dell'imprenditore, contro la proprietà-parassita che non persegue fini sociali ma ostentazione e potere di per sé. «*Isomaco è sempre in giro, al mercato, nella città, sui campi, a sorvegliare, incitare, guidare*»<sup>6</sup>: Socrate lo incontra nel portico di Zeus Liberatore e in questa cornice idilliaca l'imprenditore articola un modello, che potrebbe essere valido oggi, di gestione dell'impresa. In primo luogo pone la chiarezza strategica: conoscere i propri obiettivi e sforzarsi per raggiungerli; al secondo posto, il coinvolgimento personale, profondo e intenso del capo che, tuttavia, essendo chiamato alla responsabilità necessita di buoni manager; e qui abbiamo il terzo punto: avere una squadra di persone giuste, scelte accuratamente. I manager dovrebbero essere selezionati in base alla propensione alla lealtà, alla disponibilità, all'apprendimento, all'impegno e al desiderio di un corretto guadagno.

Isomaco identifica come valore essenziale dell'imprenditore la capacità di guadagnare migliorando il proprio ambiente, producendo lavoro e facendo qualcosa di utile, motivando

---

<sup>5</sup> *Economico di Senofonte*, dialogo tra Socrate e Critubolo su quale sia la maniera migliore di amministrare il patrimonio, come citato in Marco Vitale, *Lezioni di impresa, da tempi e luoghi diversi*, op. cit.

<sup>6</sup> Ibid.

gli uomini dando senso alla loro fatica: nulla presenta un miglioramento maggiore di una terra che da improduttiva diventa fertile. Prendere qualcosa che altri trascurano e renderla produttiva, per arricchirsi, certo, ma realizzando una trasformazione della società che viene coinvolta, mediante il lavoro, l'ingegno e la creatività nella ricostruzione di aziende che si trovano in situazioni difficili, rendendole realtà che tornano a produrre utile, favorisce la dignità umana in un contesto inizialmente povero di stimoli.

### 1.1.2 Equivoci: la funzione sociale delle imprese

Nel dibattito quotidiano emerge il sentimento condiviso di vivere in un mondo confuso. Questa sensazione ha sicuramente dei fondamenti tangibili: l'instabilità politico-economica di alcuni Stati, il mutamento della morale comune nei rapporti tra individui o i cambiamenti frenetici dell'economia globale. Ma è una confusione non necessariamente annichilente: a ben guardare, essa ci sollecita anche a ricercare il senso di ciò che facciamo al di là delle nostre abitudini, *«lasciandosi alle spalle una serie di standard di vita faticosamente conquistati e ritenuti ormai consolidati»*.<sup>7</sup>

Qualsiasi persona, o organizzazione, svegliandosi la mattina sa quello che fa, qual è il suo compito in quella giornata; alcuni sanno anche come va fatto, quale sarà il suo stile, la sua energia. Ma la maggior parte di noi non si chiede il perché, qual è lo scopo, il motivo delle proprie azioni, in cosa crediamo, perché ci alziamo al suono della sveglia e perché a qualcuno dovrebbe importare.

Spesso questa incertezza porta a dare un significato a posteriori di ciò che è la funzione ultima dell'agire, dovendosi occupare di sostenere il quotidiano: allo stesso modo, questo vale per le imprese che dimenticano il loro fine sociale e operano da irresponsabili, per fare un *«buon lavoro senza occuparsi d'altro»*, come affermava Friedman<sup>8</sup>, applicando il modello organizzativo degli shareholder *“to make much money as possible”*<sup>9</sup> e inserendo

---

<sup>7</sup> Nadia Urbinati, *Solo Kant ci potrà salvare*, Il Sole 24 Ore, 8 maggio 2017.

<sup>8</sup> «Per un'azienda è già abbastanza difficile -scrive Milton Friedman- fare un buon lavoro come azienda. Essa tradisce le proprie responsabilità sociali se si occupa di qualsiasi cosa che non sia produrre merci e servizi e generare i profitti necessari a formare il capitale per i rischi, gli investimenti e lo sviluppo futuri», in Marco Vitale, *Lineamenti per un'etica d'impresa*, Documenti di lavoro, 1997.

<sup>9</sup> Ibid.

nell'organizzazione aziendale, solo in un secondo momento, un'etica artefatta, sotto forma di codice.

L'utilizzo dei codici etici è assai diffuso nelle imprese, in particolare di grande dimensione e multinazionali; sono strumenti che garantiscono in linea di principio una gestione equa ed efficace delle transazioni, delle decisioni e delle relazioni umane; essi sostengono la reputazione dell'impresa agli occhi degli investitori e permettono di definirne la *mission*.

Questi codici realizzano il valore strumentale della teoria degli stakeholder che rigetta la visione economica neoclassica dell'impresa dando risalto ai valori etico-morali.

Il cortocircuito si verifica quando si indirizza l'organizzazione alla profittabilità attraverso progetti, investimenti e riassetti organizzativi non calcolando la responsabilità intrinseca dell'impresa, ignorando quindi la versione deontologica, fondata sull'idea kantiana, del codice etico come costituente dell'economia e non come mezzo.

L'impresa deve pertanto fare di più, trovando una posizione intermedia tra chi la considera come l'origine di tutti i mali economici e il comportamento utilitaristico che la porta a ritirarsi nell'isolamento mentre il mondo intorno si muove per altre vie, un mondo globalizzato basato sempre più sulla conoscenza che sul capitale.

La funzione sociale dell'impresa allinea la produzione di beni alla modernità e al benessere che deriva dall'incivilimento dei popoli ma non è un concetto nuovo: Kant sosteneva<sup>10</sup> che si diventa cittadini riconoscendo che, tanto maggiori sono i guadagni, tanto maggiori sono i doveri nei confronti della collettività e che deve esistere una crescente tensione verso la responsabilità, proporzionata alla possibilità produttiva e lavorativa che ognuno offre.

L'etica assume in sostanza il significato di "farsi carico" in origine del patto tra uomo e lavoro e tra impresa e collettività, dirigendo un'impresa di mezzi e uomini i quali vanno «*considerati dei fini e non solo dei mezzi*».<sup>11</sup>

L'uomo responsabile di aver creato la scienza del management chiarisce che non si deve intendere l'impresa come ente filantropico di fronte alla società ma piuttosto come un sistema integrato di uomini responsabili di fronte all'impresa e all'uomo, e professionali nel compiere le scelte che portano alla crescita di tale impresa. È Peter Drucker<sup>12</sup> che nel 1986

---

<sup>10</sup> Kant, *Sul detto comune: il sapere è pubblico in teoria, ma privato nella pratica* in *Scritti di storia, politica e diritto*, Laterza, Bari 2009.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> P. Drucker, *Management: Task, Responsibilities and Practices*, Truman Talley Books, 1986.

elabora alcuni principi sulle nuove frontiere della gestione d'impresa che oggi risulterebbero innovativi se non fossero in buona parte dimenticati. Gestire l'impresa è come comporre un Lego: «L'abilità nel mettere insieme e collegare le varie parti, in diversi modi e facendo riferimento al cliente, definisce le performance dell'impresa» è necessario inoltre «non restare a metà del guado ma inquadrare la propria parte di utilità nella società prima che nel mercato, individuando i costi e i benefici partendo dalla voce responsabilità».<sup>13</sup>

## 1.2 Riflessione spirituale e religiosa

*La moralità può essere vissuta in un continuo superamento di sé, in virtù di un fine assoluto e a partire da una spinta dello spirito, questa è la vera natura dell'uomo, che altrimenti non è se stesso.*

Carlo Maria Martini

È molto difficile estendere i valori dell'impresa a una dimensione globale, che trovi un riscontro concreto nelle diverse circostanze economiche del mondo: una media impresa italiana non ha certamente la stessa visione di business di una multinazionale con sede a Miami, la quale avrà dei criteri di management molto distanti da quelli che applicherà un'impresa terzista con sede a Shanghai. I valori imprenditoriali sono legati a doppio filo a queste variabili economiche e spesso «determinano la resilienza stessa dell'impresa e le possibilità di adottare criteri di qualità maggiori e di crescita sostenibile»<sup>14</sup>; le dinamiche sociopolitiche di ogni Paese subiscono e influenzano contemporaneamente queste determinanti commerciali e spesso il benessere dell'uomo e le sue condizioni di vita sono poste in secondo piano rispetto al guadagno finale.

È partendo da questa realtà, oggi fortemente accentuata dall'avvento della società globale dall'inizio degli anni Ottanta del Novecento, che molti pensatori hanno elaborato l'idea di un'economia a servizio dell'uomo; un'economia che nasce dalla corresponsabilità tra gli uomini, si avvale dello spirito religioso e si sviluppa in simbiosi con il pianeta Terra.

---

<sup>13</sup> P. Drucker, *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential*, Writings on Management, Collins Business Essential 2000.

<sup>14</sup> Peters - Watermann, *In search of excellence*, Sperling & Kupfer Editori, 2003.

### 1.2.1 Ecosofia: l'impresa e la terra, un'alleanza logica e vantaggiosa

Considero di seguito uno scritto di Gregory Bateson, *Verso un'ecologia della mente*, molto discusso e spesso motivo di dibattiti, che ritengo rivelatore di alcuni principi che mettono in luce come il rapporto tra Terra e imprese, intese come «*social institutions. If they don't serve society, they have no business existence*»<sup>15</sup>, è da considerare il frutto essenziale del vincolo tra Terra e uomo. Da qui l'idea della conservazione delle risorse naturali, del rispetto dell'ambiente e dell'attenzione al clima, con il fine di rispettare questo frutto e proteggerlo dalla marcescenza.

La natura ha una struttura e un ordine che oggi conosciamo approfonditamente nei suoi aspetti più rilevanti grazie alle leggi di conservazione dell'energia e della materia, alla cibernetica e alla teoria dei sistemi. Bateson si pone l'obiettivo di costruire un ponte tra ciò che oggi sappiamo della natura e i fatti della vita e del comportamento. Esiste una parte rilevante degli esseri umani che dedica la maggior parte della sua vita a studiare le leggi che regolano l'esistenza della natura e il funzionamento del Pianeta: essi investono tempo e denaro per ricercare le spiegazioni agli eventi che osserviamo ogni giorno. Esiste una parte altrettanto consistente di persone che prendono qualsiasi decisione, anche rilevante, esulando dalla consapevolezza di ciò che li circonda. Bateson sottolinea come gli sforzi culturali e scientifici compiuti fino ad oggi abbiano tentato di costruire «*la metà sbagliata dell'antica dicotomia tra forma e sostanza*»<sup>16</sup> concentrandosi sul significato della natura più che sul rapporto di forma che esiste tra l'uomo, la sua mente e il suo ambiente.

La cultura cristiana ha conosciuto molteplici battaglie culturali travestite da dogmi religiosi con lo scopo di preservare ciò che è naturale e voluto da Dio, cadendo nell'inganno dell'astrazione dell'uomo dalla Creazione. Egli si pone a difesa del pianeta e della natura stessa del genere umano, rinnegando il significato spirituale e religioso dell'utilità profonda dell'ambiente e degli eventi naturali per la crescita e lo sviluppo cognitivo ed emozionale dell'uomo, oggi restaurato in modo evidente dall'enciclica *Laudato Si'* di Papa Francesco. «*L'ecologia della mente si costruisce con l'apprendimento dall'ambiente a scopo innovativo*

---

<sup>15</sup> Henry Mintzberg, intervista al Financial Times 16/09/2003.

<sup>16</sup> Gregory Bateson, *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi 2015, in *La scienza della mente e dell'ordine*.

*rigenerativo che ci differenzia dagli altri esseri viventi e porta vantaggio al suo vivere sociale».*<sup>17</sup>

L'ignoranza più svantaggiosa che l'uomo mette in pratica, investendo irresponsabilmente, è nei confronti dell'energia della natura: fonte vitale degli esseri viventi, sovente è in opposizione alla loro esistenza, *non per punizione divina*<sup>18</sup> ma per conseguenza delle leggi di conservazione dell'energia e della materia che mantengono l'equilibrio chimico del pianeta e non perdonano le scelte inquinanti e ottuse nell'abitare l'ambiente.

«*Plus c'est la même chose, plus ça change*» l'inverso del celebre aforisma francese è la descrizione più adatta dei sistemi biologici ed ecologici: la costanza di una certa variabile è assicurata dalla variazione di altre variabili; è conoscendo e rispettando queste ultime che la società trae vantaggio dall'imprevedibilità della natura che è innata realizzatrice di novità e rinnovamento di fronte alle mutazioni delle circostanze: una primordiale scuola di innovazione per l'impresa.

### 1.2.2 Resistenza: il principio della corresponsabilità

Senza cadere nel disfattismo di descrivere un'epoca senza valori è più utile considerare un certo immobilismo e il concentrarsi solo sull'immediata tranquillità materiale come frutto di un momento storico in cui le situazioni di conflitto e di reale pericolo ci sembrano lontane, fuori dai nostri confini e ci appaiono solo come conseguenza del caos e della mancanza di un regime politico. «*Oggi si rinuncia alla resistenza*», dichiara Olivier Wieviorka in una *lectio magistralis* in ricordo di Federico Chabod<sup>19</sup>: non è indispensabile, secondo il senso comune, la tensione verso una condizione migliore e la realizzazione di spazi di libertà civile nuovi o rinnovati ma è semmai diffuso, a partire dall'agire politico, un tentativo di dilatazione delle pareti, poco elastiche, della sfera sociale per forzare un cambiamento piuttosto che intraprenderlo.

Resistere significa estrarre «*la speranza e il valore umano dalla miseria della guerra. Liberare, dalla miseria brutale del tempo, uno spazio per la decenza civica, se non per il*

---

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> EM Radaelli. *Commento all'Enciclica Laudato si' di Papa Francesco*.

<sup>19</sup> Olivier Wieviorka, professore di storia contemporanea all'École Normale Supérieure di Parigi, Università degli studi di Milano, *La resistenza: una storia europea, Ricordando Federico Chabod*.

*progresso*». Significa «*tenere caro questo spazio e utilizzarlo*».<sup>20</sup> Se si sostituisce alla parola guerra lo spazio vitale che occupiamo tutti i giorni, si realizza un programma d'azione concreto, sicuramente meno sanguinoso ma non meno eroico della lotta partigiana, da intraprendere nella società di oggi, in particolare per chi investe sull'uomo e sulla crescita del benessere economico.

*«Ma attenendosi strettamente al dovere, non si giunge mai al rischio di agire sotto la propria responsabilità, che è la sola maniera per colpire in pieno il male e per superarlo».*<sup>21</sup>

Il disprezzo del mondo si trasforma in soggezione al mondo; per disprezzo del mondo si rinuncia a cambiarlo e con ciò si finisce per sostenerlo.

La strategia innovativa non può sottostare alla logica di un mondo in affanno e stanco; viene dal nostro passato più recente la forza umana di resistere al dramma della distruzione, di combattere per il proprio commilitone o sottoposto come si farebbe per la propria famiglia e non per difendere se stessi, è la responsabilità di assicurare con il nostro vissuto un miglioramento per la vita che ci circonda.

L'etica d'impresa è la “resistenza” nel mondo economico di oggi; l'impresa che maschera se stessa e le sue scelte speculative per risultare accettabile agli occhi degli investitori esula dal compito consegnatoci dal recente passato, tradendo la fiducia che la democrazia ripone nella sovranità del popolo. È fondamentale, quindi, la visione trascendente dei valori di impresa, non come scelte di coscienza per rispettare certe regole morali ma come metodo di azione e rapporto economico-sociale corresponsabile.

*«L'uomo di coscienza si batte da solo contro il prepotere delle situazioni costrittive che esigono una decisione. Ma la dimensione dei conflitti all'interno dei quali egli deve operare la sua scelta – consigliato e sorretto nient'altro che dalla sua coscienza – lo schiaccia. Gli innumerevoli, rispettabili e illusori travestimenti, sotto i quali il Male lo avvicina, rendono ansiosa e incerta la sua coscienza, finché egli si accontenta di avere una coscienza salva invece che una buona coscienza.»*<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Basil Davison, ex membro dello Special Operations Executive (SOE) dal 1942 al 1943.

<sup>21</sup> Dietrich Bonhoeffer, *Resistenza e resa – Lettere e altri scritti dal carcere - Bilancio sulla soglia del 1943 – Dieci anni dopo*, San Paolo 2015.

<sup>22</sup> Ivi, *In attesa del processo agosto 1943-aprile 1944*.



L'impresa è un vantaggio quando ha successo e crea lavoro: è la sua missione fondamentale e non può che concentrare i suoi sforzi in questo. *«Dopotutto, è il successo che fa la storia»*<sup>23</sup>: è in questa logica che risulta nodale ripristinare i valori d'impresa alla base dell'organizzazione. Se essi sono costitutivi del progetto imprenditoriale saranno imprescindibilmente adottati e non confusi con le strategie economiche dell'azienda.

Chi semplicemente ignora il significato etico del successo dimostra di essere un fazioso fuori della storia e quindi irresponsabile; *«è buona cosa che noi si sia finalmente costretti a fare i conti sul serio con il problema etico del successo. Finché il successo è dalla parte del bene, possiamo concederci il lusso di considerare il successo eticamente irrilevante; ma non appena sistemi condannabili conducono al successo, sorge il problema.»*<sup>24</sup>

### 1.2.3 Il buon cittadino e la città dell'uomo: dai Padri Costituenti a Papa Francesco

La Costituzione italiana è unica al mondo nel fondare la Repubblica sul lavoro; l'articolo 1 è cristallino nel porre a fondamento della vita dello Stato e della democrazia l'attività dell'uomo. La scelta dell'Assemblea Costituente di porre il lavoro in prima posizione, fra i principi fondamentali, è di rilevante importanza per la concezione dei valori d'impresa qui trattati: è l'attività umana da cui prende slancio il progresso e la giustizia dello Stato.

*«Bisogna poi essere ciechi per non vedere che è oggi in corso un processo storico secondo il quale, per lo stesso sviluppo della sovranità popolare, il lavoro si pone quale forza propulsiva e dirigente in una società che tende ad essere di liberi ed eguali. Molti della Commissione avrebbero consentito a chiamare l'Italia "repubblica di lavoratori" se queste parole non servissero in altre costituzioni a designare forme di economia che non corrispondono alla realtà italiana. Si è quindi affermato, che l'organizzazione politica, economica e sociale della Repubblica ha per fondamento essenziale -con la partecipazione effettiva di tutti i lavoratori- il lavoro: il lavoro di tutti, non solo manuale ma in ogni sua forma di espressione umana.»*<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Dietrich Bonhoeffer, op. cit., nota 21.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Meuccio Ruini, Presidente della Commissione per la Costituzione, *Relazione che accompagna il Progetto di Costituzione della Repubblica italiana*, 1947.

Giuseppe Lazzati, membro dell'Assemblea Costituente, raccoglie i principi etici che caratterizzavano il suo ideale politico nell'immagine della *città dell'uomo* la cui costruzione «è la più alta attività umana: come quella che dovrebbe realizzare quel bene comune che è da intendere quale condizione per il massimo sviluppo possibile di ogni persona».<sup>26</sup> La città dell'uomo è caratterizzata dalla corresponsabilità tra gli uomini e dall'incivilimento della comunità attraverso tutte le sfere della vita. In particolare, per Lazzati, la fede è il centro di simmetria in cui riconoscersi e a cui tornare. Qualsiasi decisione, in particolare quelle politiche, presenti anche all'interno delle imprese, sono decisioni che devono tendere a questa edificazione, «in essa convergono campi diversi che riguardano la persona umana in tutti i suoi aspetti, per cui ogni problema va risolto secondo la tecnica propria di quel problema, ma naturalmente dentro la visione globale e d'insieme».<sup>27</sup>

Partendo dalla più ampia visione d'insieme delle città, Lazzati, da rettore dell'Università Cattolica, in un discorso rivolto ai giovani di Azione Cattolica parla dell'economia a servizio della società: «se ha come fine unico e assoluto il profitto è fatale che ad esso si sacrifichi l'uomo che viene considerato un elemento del processo di produzione della ricchezza ma non uno dei suoi beneficiari».

Nel concreto dell'attività lavorativa lo stile che deriva da questi input sapienziali è la professionalità del lavoro come elemento fondamentale dell'azienda in tutti i suoi livelli: dal padrone come animatore dell'impresa e non avido tiranno, all'operaio che esercita la propria parte del processo produttivo in modo vigile, riconoscendosi parte in causa nei bisogni dei colleghi e facendosi portavoce delle situazioni di difficoltà.

La professionalità è ciò che dà valore all'etica lavorativa, essa è il fattore principale della qualità del processo creativo e produttivo di qualsiasi genere. Essere professionali significa mettere in campo con onestà le competenze giuste nel momento giusto, condizionando in senso positivo il prodotto finale e facilitando il lavoro di ognuno sul progetto comune. Solo così il luogo lavorativo diventa un luogo di esperienza etica e di formazione di uno spirito del tempo positivo e consapevole; è con questi rapporti professionali che si sviluppa l'impresa basata sul rapporto fiduciario, di cui parla Marco Vitale, tra il datore di lavoro e il lavoratore.

---

<sup>26</sup> Giuseppe Lazzati, *Pensare politicamente I*, editrice AVE, 1988.

<sup>27</sup> Ibid.

Gettate le fondamenta occorre posizionarsi sul campo e ricercare i punti di rottura del sistema economico; esistono valide ragioni per combattere questa battaglia di giustizia. Le proposte concrete entro cui determinare i confini umani dell'azione imprenditoriale sono chiare e molteplici, alcune molto ambiziose, altre risolvibili con gesti quotidiani e fanno da contrafforte all'etica su cui consolidare la propria opera, grande o piccola che sia.

Siamo circondati da persone, imprenditori, che nel loro piccolo applicano alla lettera gran parte di questo programma d'azione con successo e coinvolgimento; ne illustrerò alcuni esempi nell'ultimo capitolo.

Esiste anche chi sta in trincea e ricorda ogni giorno al mondo della “finanziarizzazione” e delle barbarie economiche del neoliberismo quanto è grande la scommessa sui valori d'impresa: uno su tutti è Papa Francesco. I suoi quattro NO non rappresentano un grido isolato di un grande uomo, ma la battaglia civile e politica di un leader mondiale per la sopravvivenza della nostra civiltà: no a un'economia dell'esclusione; no alla nuova idolatria del denaro; no a un denaro che governa invece di servire; no all'iniquità che genera violenza.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Cfr. Papa Francesco, Incontro con il mondo del lavoro, Stabilimento Ilva, Genova, 27 maggio 2017.

## IL RAPPORTO TRA IMPRESA E SOCIETÀ: CARATTERISTICHE E DEGENERAZIONI

*Coming together is a beginning;  
keeping together is progress;  
working together is success.*

Henry Ford

### 2.1 Nel DNA dell'impresa

Il DNA è la molecola depositaria dell'informazione genetica, è una molecola stabile, in grado di trasferire da una generazione all'altra l'intero patrimonio genetico, cercando di evitare degli errori che sono noti come "mutazioni". La molecola di DNA contiene tutte le informazioni indispensabili per produrre le migliaia di proteine presenti nel nostro corpo: alcune di esse includono gli enzimi responsabili della produzione della melanina, altre hanno funzioni strutturali, altre ancora sono responsabili del nostro aspetto fisico.

Non si tratta solamente di un'affascinante lezione di biologia ma del tentativo di trovare delle similitudini tra ciò che fin qui abbiamo chiamato natura e ciò che costituisce l'impresa: pensata, costruita e gestita dagli uomini. Questa similitudine, basata sulle premesse trattate nel precedente capitolo, permette di definire come le implicazioni etiche formino la struttura, il DNA, dell'impresa e che quindi non ne alterino direttamente le scelte, i comportamenti e le caratteristiche; esse lavorano in una dimensione intrinseca che sfugge alla normale quotidianità (chi vive pensando al suo DNA?) ma che diventano determinanti e visibili nelle situazioni di crisi, di mutazione, di malattia: nel peggiore dei casi di cancro.

Di seguito verranno analizzati gli esiti che hanno queste implicazioni e le scelte a cui conducono nell'attività dell'impresa, come variano all'interno dell'ambiente in cui si trovano e come esse possano determinare, o meno, il successo dell'organizzazione.

### 2.1.1 Tra normalità e virtuosismo: l'impresa a vantaggio della società

L'economia è l'attività che riassume tutte le culture, è la garanzia dell'attività produttiva e dell'essere società di persone con ruoli diversi, ciascuno volto a realizzare il suo progetto di vita. L'impresa è l'incubatrice di queste attività, ne coglie le trasformazioni e le intraprende al fine di realizzare innovazione; è fatta da donne e uomini che percepiscono un dovere verso la società e la propria famiglia, che lavorano per soddisfare una domanda e attraverso l'immaginazione e l'osservazione della realtà determinano i bisogni futuri.

Ogni persona, ciascuna con il suo ruolo all'interno dell'impresa, ha una missione che oscilla tra la normalità dell'azione produttiva e il virtuosismo della creazione innovativa per l'economia e quindi la società. Tutte le sfumature che si trovano tra questi due ruoli produttivi hanno la possibilità di essere determinati attraverso ogni espressione delle implicazioni valoriali all'interno dell'azienda; in questo modo vi può essere un'impresa che nella normalità del suo agire *«ha dei comportamenti virtuosi, che merita giudizio positivo, il giudizio positivo delle agenzie di rating sulla responsabilità sociale, pur non partecipando direttamente al sostegno di politiche di welfare.»*<sup>29</sup>

In sostanza, il vantaggio che l'impresa trasmette alla società si compone principalmente della sua qualità organizzativa, combinata a una determinata funzione-obiettivo *«che induca ad operare una sintesi armonica e dinamica dei molteplici interessi e obiettivi componendoli ad unità a partire rispettivamente dal “valore cliente” e dal concetto di sostenibilità.»*<sup>30</sup> Il bene dell'impresa si realizza con un'accurata traduzione di questi obiettivi solo mediante una valida strategia con caratteristiche concrete e coerenti ispirate alle implicazioni valoriali; la necessità di questa strategia ben si comprende ove si considerino le funzioni proprie di una strategia intenzionalmente perseguita dal vertice aziendale.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Marco Vitale, *Le imprese, fra etica e responsabilità sociale*, in *Quotidiano di Sicilia*, 21 settembre 2005.

<sup>30</sup> Vittorio Coda, *Valori d'impresa in azione*, in *Il bene dell'impresa, bussola per comportamenti responsabili*, par. 4.4 *Il bene dell'azienda e la strategia per conseguirlo*, Egea 2012.

<sup>31</sup> La strategia intenzionalmente perseguita dal vertice aziendale – “strategia intenzionale” nel linguaggio degli studi di strategic management – diventa “strategia realizzata” se e nella misura in cui il vertice aziendale intraprende efficaci azioni realizzative. (Cfr. Henry Mintzberg, “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, n.3/1985).

Se ciascun aspetto della realizzazione del bene dell'impresa, preso in sé e per sé, può sembrare banale, sono l'intensità e la convinzione con cui le aziende di successo<sup>32</sup> li applicano, specialmente se raffrontate ai loro concorrenti, che esulano dall'ordinario.

Al fine di individuare le caratteristiche più rilevanti del vantaggio sociale di una strategia aziendale volta a realizzare un'impresa responsabile, vengono descritti di seguito sei concetti fondamentali che più di altri compaiono nei testi analizzati<sup>33</sup> e che permettono di definire un'infrastruttura dell'etica d'impresa.

Il primo elemento è la *trasparenza*. Termine ampiamente inflazionato per la sua invocazione, spesso fuori luogo, nella dialettica politica, è una caratteristica fondamentale per la reputazione pubblica delle organizzazioni economiche e si rivela un'esigenza che tende lentamente a diventare una condizione essenziale per l'accesso e la permanenza nei mercati, non solamente finanziari, dove le risorse dovrebbero dirigersi verso le strutture più virtuose e performanti. La trasparenza ha caratteristiche interne ed esterne: interne per quanto riguarda la giusta consapevolezza dei lavoratori in merito alla condizione reale dell'impresa, al suo stato di sviluppo, di successo o di insuccesso; esterne attraverso operazioni finanziarie leali e non speculative e attraverso una gestione fiscale limpida, senza scorciatoie.

Il secondo elemento è la *responsabilità attraverso la delega*: delegare significa suddividere tra più persone sforzi e rischi, moltiplicando le potenzialità e i risultati.

In un contesto aziendale che cresce sono necessari sempre più protagonisti, che implementano la capacità di controllo di ogni fase produttiva e aspetto finanziario.

Delegare significa dare impulso al mantenimento della rotta al termine del periodo formativo focalizzato sul proprio ruolo futuro e responsabilizzare il proprio collaboratore, il quale non si limiterà più semplicemente a lavorare, ma parteciperà attivamente agli obiettivi aziendali, realizzando in modo concreto la cultura d'impresa, come efficacemente spiegato nella cosiddetta "Ricetta Ferrero"<sup>34</sup>, che ha scritto la storia di una delle più straordinarie imprese familiari italiane. La "ricetta" prevede di tradurre in fatti la cultura aziendale attraverso: rispetto, formazione e responsabilità sociale, mantenendo saldi questi valori dal primo

---

<sup>32</sup> La considerazione deriva dagli esempi di aziende americane di successo riportati al capitolo uno di Peters, Watermann, *In search of excellence*, Sperling & Kupfer Editori, 2003.

<sup>33</sup> In particolare: Coda, Minoja, Tessitore, Vitale, *Valori d'impresa in azione*; Peters, Watermann, *In search of excellence*; Bartezzaghi, *L'organizzazione dell'impresa*; Gallino, *L'impresa irresponsabile*.

<sup>34</sup> G. Padovani, *Mondo Nutella. 50 anni di innovazione*, Rizzoli Etas 2014.

operaio addetto alla raccolta delle nocciole, al prodotto finito esposto sullo scaffale del centro commerciale.

Il terzo elemento è la *qualità*, ossia rispondere nel migliore dei modi e con le migliori capacità produttive possibili ai bisogni di beni e servizi dei destinatari attraverso un corretto bilanciamento dei costi e della dimensione strutturale dell'impresa. Questa capacità produttiva implica una forte coerenza interna possibile grazie a «*decisioni intenzionalmente volte a stabilire un posizionamento forte in un contesto economico sociale soggetto a mutamenti di natura sia congiunturale che strutturale e di carattere sia evolutivo che traumatico*».<sup>35</sup>

Il quarto elemento è *l'individuazione della missione* che identifica lo scopo dell'impresa e la sua tensione alla crescita. La determinazione di una missione funge da fertilizzante per un'azione produttiva partecipata che permette di superare la monotonia produttiva dando uno scopo all'azione pratica quotidiana. Essa, pur essendo soggetta a variazioni e adattamenti dovute all'evolversi delle situazioni, conferisce all'impresa uno scopo di lungo periodo e una meta a cui tendere. La missione determina le funzioni delle articolazioni dell'impresa e fissa i desideri di sviluppo futuri da cui prende le mosse il piano di business.

Il quinto elemento è la *cooperazione*, intesa come facente parte di un sistema più ampio dal quale trarre risorse materiali e immateriali necessarie alla produzione e all'innovazione per competere con successo sul mercato globale. Sulle note della collaborazione con il sistema prende forma il potenziale etico che scaturisce dal dialogo: dalla condivisione di idee e progetti con realtà produttive vicine alla condivisione di strategia di export, di responsabilità e oneri fino allo scambio di competenze e know-how.

La soddisfazione e la coesione ultima dell'impresa derivano dal sesto elemento, ossia *l'innovazione che dà valore all'azione*. L'innovazione avvalorata una corretta logica di ricerca del successo, permette la costruzione di una solida identità e consente di instaurare un legame con il contesto sociale in cui è inserita attraverso la rivendicazione e il riconoscimento del valore degli attori, cittadini, che hanno contribuito alla sua realizzazione.

---

<sup>35</sup> Marco Vitale, *Le imprese, fra etica e responsabilità sociale*, cit.

## 2.1.2 Contesto imprenditoriale, ambiente e cultura: sfruttamento o rapporto vantaggioso?

Le case, le strade, le dighe, gli argini, i ponti sono il risultato visibile delle fatiche dell'uomo per rendere più fruibile il territorio in cui si trovano. Carlo Cattaneo scrive delle fatiche del popolo lombardo nel costituire questo patrimonio: «*l'attitudine di questo spazio a nutrire un popolo, quella che può dirsi la sua natura e selvaggia fecondità, ragguaglierebbe forse un decimo di siffatto valente. Quella terra dunque per nove decimi non è opera della natura; è opera delle nostre mani; è una patria artificiale.*»<sup>36</sup>

È un patrimonio inestimabile, quindi, costruito con l'ingegno di chi conosceva i limiti e i vantaggi derivanti dal modellamento dell'asprezza della terra natia e l'ha sapientemente resa abitabile, che ci viene consegnato con l'obiettivo di renderlo più efficiente e adatto alle nuove esigenze produttive e vitali.

L'impresa prende parte a questa eredità e spesso nei secoli ha sfruttato egoisticamente il territorio, con conseguenze devastanti, senza curarsi dell'equilibrio necessario tra nuove costruzioni, opera della generazione precedente, e natura che i nostri vecchi conoscevano e sapevano rispettare. Ciò che viene trasmesso dal passato è, invece, un rapporto vantaggioso con il territorio fondato sulle energie e sulle materie prime che esso può fornire, che prevede una collaborazione umana allo sviluppo produttivo del territorio: in sostanza, un rispetto, da un lato biologico, delle sue caratteristiche ambientali e, dall'altro, topologico<sup>37</sup>, della conformazione d'insieme del territorio artificiale.

Molte teorie ambientaliste lo chiamano utilizzo leggero del suolo<sup>38</sup>, che significa fare in modo che l'impianto che l'impresa costruisce sia il meno gravoso possibile per la conformazione ambientale e che, anzi, ne permetta una rivalutazione o una bonifica.

---

<sup>36</sup> Carlo Cattaneo, *Industria e Morale*, relazione tenuta nel 1985 alla Società di Incoraggiamento Arti e Mestieri, in Marco Vitale, *Cultura, sviluppo territoriale, spirito d'impresa*, Inaz 2016.

<sup>37</sup> Inteso come studio dei luoghi attraverso i pattern dell'ambiente, per fornire degli strumenti per lo studio degli spazi nati nel contesto dell'analisi o come descrizione di varie proprietà delle figure e delle forme che non cambiano quando viene effettuata una deformazione senza "strappi", "sovrapposizioni" o "incollature", caratterizzando importanti proprietà di funzioni e funzionali con proprietà legate specificatamente all'ambiente in cui si lavora. *Topologia, materia di studio dell'ambiente*, Enciclopedia Treccani online.

<sup>38</sup> Come riportato negli obiettivi a lungo termine dei parametri della certificazione ISO 14001:2015 sul sistema di Gestione Ambientale delle Imprese.



Esempi concreti e vicini sono il Polo Urbano Fiera "CityLife" insieme al progetto parallelo di bonifica e creazione della Biblioteca degli alberi della zona di Porta Nuova<sup>39</sup> a Milano che permettono una grande opera di rivalutazione di ex scali ferroviari e fieristici adattando la città alle nuove esigenze economiche e sociali.

Attraverso un rapporto leggero tra produzione economica e ambiente si crea un'opera culturale che diventa parte integrante della bellezza e del valore del territorio, esattamente come succede per monumenti e opere architettoniche di pregio.

## 2.2 Cellule impazzite

Quando una cellula dell'organismo "impazzisce" e perde alcune sue proprietà, ne acquisisce altre e comincia a moltiplicarsi al di fuori di ogni regola, i geni controllori non si accorgono di questa mutazione ed essa inizia a dividersi generando un numero enorme di altre cellule, con lo stesso difetto di regolazione, che tendono ad invadere i tessuti vicini.

Queste mutazioni sono la causa dei tumori, e nella stragrande maggioranza dei casi, le alterazioni dei geni che sono responsabili della malattia sono determinate da cause ambientali.

### 2.2.1 L'impresa irresponsabile. Teoria americana e critica al *business ethics*

*«Si definisce irresponsabile un'impresa che al di là degli elementari obblighi di legge suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata, né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività».*<sup>40</sup>

Tra queste attività possiamo riportare a titolo esemplificativo: salari e condizioni di lavoro indecenti in patria o dislocati all'estero, ad esempio, le decisioni in merito del colosso americano della grande distribuzione Wal-Mart<sup>41</sup>; la costruzione di impianti industriali e chimici in Paesi in via di sviluppo con reiterate immissioni di agenti inquinanti nel suolo,

---

<sup>39</sup> Cfr. [www.comune.milano.it](http://www.comune.milano.it), servizi territorio, Pianificazione Urbanistica Attuativa, Progetti in attuazione, Grandi Progetti.

<sup>40</sup> Luciano Gallino, *L'impresa irresponsabile*, Introduzione, Einaudi 2005.

<sup>41</sup> Hartz-Kommission, *Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarktr*, rapporto presentato al governo Schroeder il 18 agosto 2002.

nei corsi d'acqua e nell'aria, ad esempio il caso Union Carbide, Bhopal, India 1984; l'impiego di lavoratori schiavi o di sfruttamento minorile in condizioni inumane come nel caso della coltivazione del cotone per industrie come Bayer e Monsanto<sup>42</sup>; il licenziamento improvviso di 2500 dipendenti via SMS e mail da parte di Accident Group, compagnia di assicurazioni di Manchester a fine maggio 2003; la chiusura parziale, la delocalizzazione per razionalizzazioni improvvise dei gruppi produttivi, ad esempio il caso dell'Embraco nel torinese facente capo alla Whirpool nel 2004, o quello degli stabilimenti Zanussi, gruppo Electrolux, in varie regioni d'Italia e, in ultimo, le migliaia di casi italiani di inquinamento dell'aria e dell'acqua delle industrie chimiche e le migliaia di casi di cancro e malattie respiratorie causate dalla lavorazione dell'amianto e delle industrie siderurgiche.

La responsabilità di queste decisioni, in un mondo che è ormai cosciente di questi pericoli, non è attribuibile a singoli individui, dirigenti più o meno inclini a commettere crimini in colletto bianco ma piuttosto a un *«radicato modello strutturale di governo dell'impresa con il solo obiettivo di far aumentare continuamente il prezzo delle azioni o più precisamente il valore di mercato dell'impresa»*.<sup>43</sup>

Questo cambio di rotta del governo d'impresa ha origine nei primi anni Ottanta con l'introduzione dell'espressione *corporate governance*, intesa a sottolineare che, se gli azionisti volevano far risalire la redditività del capitale, non potevano accontentarsi di far comprendere ai manager la convenienza del nuovo paradigma della creazione di valore, dovevano, invece, intervenire attivamente sulla condotta dell'impresa con dirette modalità di governo: nasce il cosiddetto *attivismo*. I primi a subire le conseguenze di queste nuove azioni, efficaci mix di compensi, minacce e punizioni, sono i manager e i dirigenti operativi, che si sono trovati di fronte a un inasprirsi della disciplina e a un governo dell'impresa profondamente trasformato.

La punizione esemplare usata più di frequente, soprattutto agli inizi degli anni Novanta, è quella del licenziamento in tronco di manager e dirigenti da parte degli investitori istituzionali o delle famiglie dei proprietari; nel solo biennio 1992-93 furono chieste e ottenute le dimissioni in una serie di grandi imprese come: IBM, General Motors, American Express, Kodak e Fiat Auto, che allontanò Vittorio Ghidella su volere dell'avvocato Gianni Agnelli.

---

<sup>42</sup> India, 2004 stati di Andhra Pradesh, Gujarat e Karnataka.

<sup>43</sup> Luciano Gallino, *L'impresa irresponsabile*, cit.

Gli strumenti più comuni che ridisegnarono il governo dell'impresa furono l'assegnazione di pacchetti di azioni a integrazione dello stipendio (*stock grants*) e le opzioni su azioni da acquistare in futuro (*stock options*), offerte in quantità tali ai manager e ai dirigenti da farle diventare la percentuale maggiore dei loro compensi e di conseguenza un perenne ricatto nei confronti della loro attività quotidiana di gestione.

L'interesse economico del manager è venuto a coincidere sempre più con quello degli investitori e non più con quello dell'impresa, intesa come «*sistema socio-tecnico in cui i fattori di produzione si combinano durevolmente per produrre beni e servizi*», diventando piuttosto «*un sistema giuridico contingente, la cui sostanza materiale è in fondo irrilevante al fine di creare valore a breve termine.*»<sup>44</sup> Soggetti a continue pressioni e incentivi i manager hanno elaborato, d'intesa con i proprietari e gli investitori, un mix di strategie produttive e finanziarie per massimizzare il valore delle azioni in cui troviamo: obiettivi di breve periodo (da tre mesi a un anno) sia in produzione che in ricerca e sviluppo; continue fusioni e acquisizioni anche con costi altissimi e risultati incerti dovuti alle peculiarità produttive delle realtà accorpate; il principio per cui è necessario tagliare i posti di lavoro e ridistribuire occupando una grande quantità di lavoratori precari o flottanti; un azzeramento dei margini di ricavo per unità di prodotto e politiche di prezzi rovinose.

Tutto ciò ha portato le imprese a realizzare la *competizione coercitiva* sostituendola alla *competizione corrispettosa* di Shumpeteriana memoria e, anziché privilegiare l'aumento dei profitti attraverso la produzione di nuovi o rinnovati beni e servizi, cercano di generare elevati flussi di rendite offrendo una vasta gamma di servizi finanziari (mutui immobiliari, carte di credito, assicurazioni, depositi e prestiti), venduti da apposite divisioni, in particolare da grandi gruppi industriali come General Motors e General Electric, facendo sì che il capitale produttivo, pur essendo maggioritario, metabolizzi il paradigma della creazione del valore per gli azionisti come scopo primario dell'impresa.

Il modello descritto è definito *capitalismo manageriale azionario* ed è il padre dell'impresa che per ragioni intrinseche tende ad operare in modo irresponsabile: i valori d'impresa, gli interessi materiale e ideali, dell'ambiente e della comunità e delle realtà economiche coinvolte, sono usciti dal suo orizzonte decisionale.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Ibid. in Gallino, *L'impresa irresponsabile, il ritorno al governo dei proprietari*.

<sup>45</sup> Dalle conclusioni di Gallino in *Impresa Irresponsabile* (op. cit. nota 39), Peter Drucker in *The Essential Drucker* e dall'intervista con Marco Vitale.

Molte delle imprese citate, dove sono state commesse efferate scelleratezze, erano dotate di codici etici giudicati esemplari a pagati a caro prezzo: una *panna montata*, secondo Vitale, dotare le imprese di per sé irresponsabili di etica e contro-etica per il solo scopo di costruire una buona reputazione di fronte ai clienti, ai concorrenti e alla pubblica amministrazione, modificando l'aspetto esteriore e non le vere intenzioni del governo dell'impresa. La diffusione del *business ethics* a posteriori legato al codice etico si è rivelato un mero strumento di comunicazione interna e di autotutela delle aziende nei confronti dei dirigenti o dei dipendenti; nella maggior parte dei casi si tratta di documenti contenenti una serie di affermazioni retoriche e un riassunto in pillole di regole e principi già contenuti in leggi generali o nei dieci comandamenti. Il filone dell'etica d'impresa così descritto, denominato "responsabilità sociale d'impresa", poco ha a che fare con l'insieme di valori e comportamenti radicati nelle teorie organizzative e manageriali proprie dell'impresa a vantaggio della società come fatto sostanziale.

*«Così i tentativi vecchi e nuovi di moralizzare l'economia senza farne veramente il processo», scrive Latouche<sup>46</sup> «sono nel complesso falliti o sembrano destinati al fallimento, nonostante certi successi parziali o locali... Il ricorso indispensabile alla solidarietà, altro nome dell'altruismo, resta largamente mistificatore finché non sia risolto il problema della giustizia. Le vittime dell'ordine mondiale non sanno che farsene della carità, hanno sete di giustizia.»*

### 2.2.2 Corruzione: vivere sopra le proprie possibilità

Durante un incontro con un Magistrato di sorveglianza del tribunale di Milano con a tema la rieducazione all'interno del carcere e la possibilità del perdono per il crimine commesso, il dato che più ha suscitato interesse è la percentuale elevata (stimabile intorno al 65%<sup>47</sup>) di detenuti nelle carceri milanesi per crimini economici dovuti al protrarsi oltre il limite della legalità di uno stile di vita al di sopra delle proprie possibilità economiche o psico-fisiche. Buona parte di esse sono persone che fissano arbitrariamente il proprio tenore di vita ad un

---

<sup>46</sup> Serge Latouche, *L'Economia come religione*, Lettera Internazionale n. 99, 1° trimestre 2009, Roma.

<sup>47</sup> <http://www.infodata.ilsole24ore.com/2017/06/02/carceri-56mila-detenuti-nel-2016-uno-quattrostraniero/> e <http://www.istat.it/it/files/2015/03/detenuti-2015-1.pdf>

certo livello e perseguono qualsiasi investimento economico pur di mantenerlo, per brama personale, per un'ossessione famelica dei familiari o del coniuge, per status sociale nella comunità di appartenenza o per vincolo di appartenenza a un gruppo, spesso al margine della legalità. Questi crimini sono impregnati di corruzione, vista nel significato più ampio del termine, non solamente come reato disciplinato dal codice penale ma come qualcosa che corrompe il mercato, la fiducia, la professionalità, l'imparzialità. In sostanza un metodo mafioso senza mafia, «*un sistema basato su un principio di amicizie strumentali, relazioni informali che lasciano poco spazio a forme democratiche e sane realizzazioni d'impresa*».<sup>48</sup> Le conseguenze pratiche della corruzione sono<sup>49</sup>: opere sbagliate, troppo costose; sperpero di denaro pubblico; selezioni negative con premio ai più spregiudicati; emarginazione e demoralizzazione dei soggetti professionali, e portano a quattro principali deviazioni economiche e sociali.

La corruzione distorce il mercato del consumo attraverso l'economia illegale e nera: questo spiega la presenza di sacche di ricchezza in città strutturalmente povere e certi consumi di lusso inconciliabili con le dichiarazioni dei redditi e perfino con le statistiche ISTAT e della Banca d'Italia.

La corruzione distorce il mercato dei produttori che vengono selezionati in base al potere corruttivo e non al merito, causando aride imprese di convenienza produttrici di beni inefficaci e talvolta nocivi.

La corruzione è il sogno premonitore dell'adesione alla criminalità organizzata e non un peccato veniale come spesso viene intesa, stigmatizzabile, sì, ma che in qualche modo fa comodo a tutti.

Il conflitto d'interessi è la quarta deviazione, che funziona in moto circolare uniforme con la corruzione; soprattutto se implicato con la politica e le posizioni di potere istituzionale esso favorisce la creazione di zone grigie di influenza economico-politica.

Secondo Andrea Moltrasio "l'imprenditore vero" non ha bisogno di scorciatoie: ottiene risultati giudicati soddisfacenti mantenendo la giusta distanza da portatori di interessi quali sindacati, politici, amministratori, controllori, sacerdoti e quant'altro; non chiede nulla alla società se non la garanzia di operare in un ambiente favorevole o quantomeno non ostile; non rinuncia alla sua indipendenza scendendo ad avidi compromessi. L'imprenditore che

---

<sup>48</sup> Pietro Grasso, allora Procuratore nazionale antimafia, La Stampa, 27 febbraio 2010.

<sup>49</sup> Marco Vitale e Marco Garzonio, con altri, *Corruzione*, ESD, Milano 2010.

agisce, invece, in direzione opposta «*dovremmo cominciare a chiamarlo semplicemente faccendiere, millantatore, corruttore o qualcosa di simile*». <sup>50</sup>

### 2.2.3 L'impresa mafiosa: peculiarità d'azione

*Le cose che nel male hanno inizio,  
dal male traggono forza.*

Shakespeare, *Macbeth*

L'impresa mafiosa, in particolare sul territorio italiano, è un cancro diffuso e radicato nella società, capace di agire con profonde trasformazioni sociale e ambientali; essa è «*subordinata a una peculiare risorsa e struttura di potere violento che, sul terreno dell'attività economica, opera sia nei mercati illeciti e illegali sia nei mercati leciti e legali, assumendo, a volte e in alcuni campi, una propria fisionomia imprenditoriale*». <sup>51</sup>

L'espansione dell'impresa mafiosa può avvenire anche in realtà sociali efficienti ed è capace di svuotare un settore economico in diverse regioni lavorando anche in realtà con caratteristiche molto distanti da quelle di origine ma ugualmente deboli e penetrabili; con questo scopo diffonde un senso di naturalezza dell'omertà e di accettazione di un *modus operandi*, spesso con la scusa che “certi lavori non li fa più nessuno”.

Anche in questo caso l'impresa è caratterizzata da fini che la trascendono: essa compie la sua funzione produttiva e di profitto esercitando un'azione di giurisdizione, senza dimenticare la sua missione del controllo della società, del raggiungimento del potere mediante l'uso della forza. Esercitando l'azione produttiva, l'impresa mafiosa non contraddice il suo carattere parassitario che le permette l'esistenza: «*si tratta di due facce di un unico processo economico, in cui tali caratteristiche si legano e si integrano, costituendo la specifica “produttività” e la capacità competitiva della forma mafiosa d'impresa*». <sup>52</sup>

L'ambiente economico, in particolare nel sud Italia ma oggi largamente anche nel centro e nel nord, ha visto nel corso della storia una diffusione capillare del sistema mafioso superando qualsiasi confine di legalità: la riproduzione allargata del capitale mediante questi

---

<sup>50</sup> Ivi, Andrea Moltrasio, *Responsabilità degli imprenditori e loro contributo*.

<sup>51</sup> Fantò, *L'impresa a partecipazione mafiosa*, Edizioni Dedalo 1999.

<sup>52</sup> Ivi, Conclusioni.

continui investimenti che accrescono molto rapidamente, diventando un monopolio territoriale, fa sì che l'invasione delle zone economiche di competenza altrui diventi, più che una missione, una necessità permanente. Vengono meno le regole del libero agire economico, «*il conflitto continuo diventa inevitabile e l'accumulazione mafiosa si viene a scontrare con le basi territoriali del potere mafioso stesso*»<sup>53</sup>, ossia diventa un elemento svantaggioso per la società.

Ciò che più alimenta la trasformazione della società a contatto con l'etica imprenditoriale mafiosa è la cultura dei mafiosi, che man mano tendono a trasformare il confronto impersonale del mercato in un confronto antagonistico tra persone, facendo venir meno la caratteristica fondamentale delle relazioni economiche vantaggiose del sistema capitalistico: la pace. La concorrenza tra soggetti economici con uno stile pacifico, ovvero l'agire economico, prevede che a decretare il vincitore siano l'abilità, l'organizzazione, l'efficienza e la qualità e non più la forza bruta e la violenza armata. «*Il ricorso alla violenza implica dunque, non solo sul piano morale, ma proprio nella storia delle civiltà economiche, una regressione, un ritorno all'indietro, un salto di regime*».<sup>54</sup>

L'impresa mafiosa, se permette di vivere, lo fa in condizioni pessime, senza benessere, in una perenne sensazione di essere sotto scacco e senza garantire le già deboli tutele che faticosamente lo Stato mette in atto nei confronti dei lavoratori. Il risultato è, da una parte un vantaggio economico mascherato e infimo, sanguinosamente suscettibile a qualsiasi forma di ribellione o opinione contrastante; dall'altra, lo svilupparsi dell'abitudine alla legalità debole<sup>55</sup>, se non inesistente, che è un freno allo sviluppo economico e sociale del contesto, un deficit di capitale sociale. Questa tematica richiede una lenta e accurata soluzione, prima di tutto una presa di coscienza e il coinvolgimento di tutta la società civile, in uno sforzo razionale di integrazione dei cittadini e di miglioramento della qualità di vita al fine di ottenere risultati definitivi.

L'azione dell'imprenditore mafioso si trova sul polo opposto rispetto alla tensione a quel bene dell'impresa di cui si parlava in precedenza poiché tutto è incentrato sull'organizzazione che si cela dietro le quinte e che, al momento giusto, compie la sua opera

---

<sup>53</sup> Pino Arlacchi, *La Mafia imprenditrice*, Il Mulino 1983.

<sup>54</sup> Nando Dalla Chiesa, *L'impresa mafiosa*, Cavallotti University Press 2012.

<sup>55</sup> Cfr. Antonio La Spina, *I costi dell'illegalità*, Il Mulino 2013.

distruttiva di trasferimento dell'utile derivante dell'attività legale all'investimento irresponsabile nelle attività criminali, improduttive o corruttive.

L'impovertimento della società legale e l'alterazione delle regole di mercato sono osservabili dalle relazioni annuali della Direzione Nazionale Antimafia, che riportano le realtà osservate durante l'attività investigativa svolta. Un esempio è la descrizione del mondo imprenditoriale a contatto con la mafia, in particolare la 'ndrangheta, fornita dall'attività di collegamento investigativo con riferimento al distretto della Corte di Appello di Milano da cui risulta come: *«nell'attuale situazione economica caratterizzata dalla scarsità di lavori pubblici, dalla contrazione del credito bancario, e dal contenimento dei costi, l'imprenditoria abbia ricercato contatti con la 'ndrangheta allo scopo di fare affari con la stessa e di ricavarne (momentanei) vantaggi, rappresentati dall'acquisizione di capitali ingenti, dalla possibilità di disporre di un efficace "veicolo" per il recupero crediti anche di ingente valore, e dal drastico "contenimento" della concorrenza.*

*Quando l'imprenditore sceglie di rivolgersi alle cosche per ottenere un finanziamento o per chiedere una mediazione nel recupero di un credito, percepisce un vantaggio economico iniziale, derivante dall'apparente rapporto di partenariato. Ma ben presto le cosche, approfittando della situazione di debolezza dell'imprenditore fortemente esposto verso di esse, si insinuano nella gestione economica dell'impresa, acquisendone direttamente o indirettamente il controllo ed esautorando il titolare.*

*Purtroppo l'infiltrazione della 'ndrangheta nei settori imprenditoriali, e il conseguente controllo di importanti realtà aziendali, oltre a rappresentare una fonte di guadagno immediato, e ad alimentare così la realizzazione di ulteriori attività criminali, crea fortissimi danni al mercato legale. L'impresa caratterizzata da derive criminali infatti, altera il meccanismo della libera concorrenza e trova il suo vantaggio nell'utilizzazione di materiali scadenti, nell'esecuzione dei lavori secondo standard molto lontani dalla regolarità, nello sfruttamento della manodopera, nella dilatazione dei tempi e nel conseguente incremento dei costi. Tramite essa poi, la mafia realizza una sorta di "consenso sociale" presentandosi all'esterno come soggetto in grado di offrire lavoro, risorsa oggi particolarmente apprezzata».*<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo, *Relazione annuale sulle attività svolte dal Procuratore nazionale e dalla Direzione nazionale antimafia e antiterrorismo nonché sulle dinamiche e strategie della criminalità organizzata di tipo mafioso nel periodo 1° luglio 2015 – 30 giugno 2016*, 12 aprile 2017.



## MANAGING BY WALKING AROUND: PROFESSIONALI E RESPONSABILI A VANTAGGIO DELLA SOCIETÀ

### 3.1 Marco Vitale: l'impresa responsabile, un nuovo paradigma

*Managing by walking around*, come racconta Vitale parlando di uno dei suoi maestri di vita, Antonio Ratti, è fuggire dalla seduzione della scrivania e gestire l'azienda vitalizzandola e vivendola in ogni suo angolo, dandole un'identità e una missione precisa: l'etica d'impresa. Questo processo, attraverso il mutare del tempo e delle condizioni economiche, plasma le politiche aziendali, fornisce energia alle occasioni di innovazione, getta le fondamenta del processo di crescita e fornisce validi elementi alla resilienza nelle situazioni impervie.

In estrema sintesi, per incidere sull'orientamento di fondo delle imprese e permettere un esito dall'impulso vantaggioso per la società, Vitale propone l'assunzione di responsabilità per il bene dell'impresa identificata con il suo sviluppo duraturo, da ricercare passo dopo passo, domandandosi che cosa è bene e giusto per l'impresa, non che cosa è bene e giusto per questo o quello degli stakeholder.

Il processo di trasformazione dell'economia e dell'impresa dei prossimi anni, successivi alla crisi iniziata nel 2008, sarà l'occasione per una nuova riaffermazione dei valori d'impresa di un'economia sostenibile. L'economista propone due filoni di intervento in questo processo di trasformazione: il primo è un processo interno, un nuovo paradigma riguardante le caratteristiche dell'impresa; il secondo è un processo esterno, un insieme di temi che la crisi ha fatto emergere e che richiedono innovazioni sociali importanti.

Il primo punto del nuovo paradigma è l'appello a una deontologia professionale estesa e condivisa, e non più individuale, e a una moralità personale del manager non fine a se stessa ma sostegno all'insieme dei valori dell'impresa. Vitale propone quindi di estendere la visione di Drucker<sup>57</sup> a una più ampia strategia d'insieme.

---

<sup>57</sup> *Il successo del dirigente di domani sarà sempre più strettamente connesso con la sua integrità morale. Infatti, con l'avvento dell'automazione l'influenza e la portata temporale delle sue decisioni sull'azienda nel suo complesso e i rischi connessi saranno talmente gravi da esigere che il dirigente*

È necessaria, secondariamente, una corretta concezione dell'impresa e della sua funzione, riconoscendone la struttura fondamentale<sup>58</sup> e una sua legittimazione solo se è fattore di sviluppo e incivilimento, «*come una grande tradizione millenaria (da Senofonte a Cotrugli, a Cattaneo, a Drucker, a Mintzberg) ha sempre e coerentemente sostenuto*».<sup>59</sup>

C'è la necessità, di conseguenza, di un'impresa responsabile che «*al di là degli elementari obblighi di legge crede di dover rispondere alle autorità pubbliche e private ed all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività*».<sup>60</sup> Questa responsabilità si potrà trovare nel lavoro quotidiano così come nel suo bilancio di esercizio, di fronte alle istituzioni e all'opinione pubblica.

Un ulteriore passo in questo processo di trasformazione è nei confronti della finanziarizzazione, il più grande nemico da abbattere, *l'ossessione contabile*. Vitale osserva che l'impresa è vittima della finanziarizzazione del mondo, è in trincea e necessita di ponti, di convergenze e di aiuti reciproci.

In *Impresa Responsabile*, Vitale ricorda che non è necessario che lo “schema di impresa” sia univoco e applicabile a qualsiasi organizzazione; esso è uno strumento duttile e di grande utilità, capace di alimentare uno sviluppo sostenibile. L'autore continua la trattazione richiamando l'esigenza di istituzioni pubbliche e politiche che forniscano un quadro di riferimento positivo: ed ecco il secondo processo, quello esterno, che consta di vari passaggi.

Il primo punto che richiede una forte innovazione sociale è il sistema politico: è necessario alleggerire fortemente il costo e il peso della macchina politica «*attraverso un sistema basato sulla sussidiarietà, nell'ambito di un ridisegno dello stato secondo un sistema federale autentico*».<sup>61</sup>

Il secondo intervento è sull'innovazione che va stimolata, non solamente quella tecnologica ma anche sociale, culturale e organizzativa attraverso la partecipazione alla vita aziendale e

---

*anteponga il bene comune ai suoi stessi interessi.* (Peter Drucker, *The Practice of Management*, 1954).

<sup>58</sup> Identificata nel secondo capitolo, *Nel DNA dell'impresa*.

<sup>59</sup> Marco Vitale, *L'impresa Responsabile*, ESD 2014.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Carbone, Ferro, Vitale, *Spiritualità nell'impresa*, in *Questi non sono tempi ordinari*, Inaz 2014.

pubblica: «*come pensiamo di realizzare ciò senza promuovere, in tutti gli ambienti ed in primo luogo alle imprese, un ben più elevato livello di partecipazione reale?*»<sup>62</sup>

Il terzo tema è il rafforzamento della *dimensione del bene comune*, come recita l'articolo 41 della Costituzione: «*L'iniziativa economica privata è libera ma non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana*». Un qualsiasi progetto contrario a questo progetto costituzionale mina l'impresa e lo spirito imprenditoriale serio.

Le ultime, ma non meno importanti, indicazioni che fornisce Vitale riguardano la destinazione universale dei beni e la solidarietà. La prospettiva è quella di un diritto individuale, la proprietà privata, combinato con l'attività dell'uomo, il lavoro, con un forte contenuto economico: nell'utilità pubblica si trova la loro legittimazione e dunque il potere e la connessa responsabilità nei confronti della società. Una concezione della proprietà come presidio della libertà e dell'iniziativa individuale inserita in una precisa filosofia pubblica della responsabilità e della sua diffusione.

La solidarietà, in ultima analisi, è necessaria per questo salto in avanti rispetto al fallimentare pensiero economico dominante; essa permette la realizzazione di un patto sociale per una più equa ed efficace distribuzione della ricchezza, dei redditi e del lavoro.

Questa trasformazione, scrive Marco Vitale, riguarda tutti come singoli, e l'umanità nell'insieme, coinvolge la spiritualità e l'etica del vivere comune tra le persone ma l'impresa ha una responsabilità maggiore: è il luogo dove la maggior parte delle persone passa la maggior parte della propria vita, riunita in un progetto di sviluppo. «*È il luogo dove si accumulano conoscenza, disciplina, mezzi economici e finanziari. È, nel suo insieme, uno dei luoghi della nostra squinternata società, dove la serietà, la professionalità, l'onestà, l'impegno occupano spazi ancora molto importanti*».<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Ibid.

## 3.2 Dalla capacità manageriale alla responsabilità nei confronti della società e dei lavoratori: l'azione educativa

Il buon esempio e la buona educazione non bastano: l'efficace trasmissione dei valori si avvale di percorsi solidi che facciano breccia nelle difficoltà e che siano di incoraggiamento quando è necessaria una certa durezza.

Il tassello fondamentale, come evidenziato da Vittorio Coda<sup>64</sup>, è la formazione di una coscienza civica utile a discernere la propria missione in base al ruolo che ciascuno occupa. La coscienza civica rappresenta la chiave di volta per il buon funzionamento di tutte le realtà in cui si articola la vita economica e sociale del proprio territorio.

Parte da qui la composizione delle competenze trasversali, o *soft skills*, che sono alla base del successo di un management responsabile e di successo e sono sempre più richieste in qualsiasi ambito lavorativo competitivo<sup>65</sup>. Queste competenze sono realizzabili grazie a tre forme di linguaggio che sostengono l'azione educativa: il linguaggio della verità, il linguaggio della speranza e il linguaggio della conoscenza<sup>66</sup>.

Il linguaggio della verità è identificabile con l'onestà intellettuale: saper riconoscere le competenze, attribuendo un giusto peso alla capacità di ognuno per permettere un rapido ingresso in una fase responsabile e attiva, una fase di azione democratica. Il linguaggio della speranza è un linguaggio attivo e non l'attesa di tempi migliori; ha a che fare con la resilienza; concede l'opportunità dell'errore permettendo l'identificazione di spazi di sviluppo e innovazione imprenditoriale e di incorporazione dei fallimenti personali nella capacità di *problem solving* dell'azienda; è un'assicurazione sulle problematiche future.

Il linguaggio della conoscenza è l'impegno nella crescita del pensiero che muta i paradigmi contemporanei, si struttura in modo piramidale attraverso il fare, coinvolge l'intera struttura aziendale nel contatto con i clienti per capirne i bisogni e le direttrici di evoluzione. L'apprendimento col fare sfocia nello sviluppo di competenze produttive e di processo

---

<sup>64</sup> Vittorio Coda, *Valori d'Impresa e Incivilimento*, Inaz 2015.

<sup>65</sup> <https://it.businessinsider.com/flessibilita-creativita-e-le-soft-skills-sempre-piu-richieste-nei-colloqui-di-lavoro>.

<sup>66</sup> Cfr. Marco Vitale, *L'impresa Responsabile*, cit.

caratterizzate da una “specializzazione flessibile”<sup>67</sup> che ampliano le possibilità lavorative del singolo e la portata di mercato delle imprese di cui è dipendente.

Tale elencazione, che non esaurisce le caratteristiche delle competenze trasversali necessarie a una completa azione educativa, indica come l’apprendimento di visioni innovative dell’impresa va di pari passo con l’apprendimento di certi valori presenti nell’etica d’impresa fin qui descritta. Questi valori accompagnano sia il processo educativo che l’evoluzione della strategia aziendale con il manifestarsi di certi eventi e coinvolgono inscindibilmente la sfera relazionale e la sfera emotiva: è un apprendimento individuale, di cui sono protagoniste le storie personali e familiari e le esperienze formative del singolo e di sistema, ossia un insieme di valori assunti, in osmosi con la società, grazie all’aggregazione di competenze e intenzioni, diverse da una semplice sommatoria delle nozioni economiche. Il processo di apprendimento così composto porta a credere nella visione imprenditoriale a vantaggio della società e alla sua realizzazione, gettando il cuore oltre l’ostacolo.

### **3.3 Falcone e Vitale: un programma d’azione**

«Se volete aiutarci, fate buona economia»: questo fu il suggerimento che Giovanni Falcone diede a Marco Vitale poco prima di essere assassinato dalla mafia<sup>68</sup>: la buona economia in contrasto all’economia che apre la porta alla mafia e alle “*tre male bestie*” di Sturzo: lo statalismo, la partitocrazia e lo sperpero del denaro pubblico.

Vitale ricorda alcuni passi di un libro<sup>69</sup> di Leoluca Orlando in cui si sottolinea la necessaria capacità di evoluzione e di adattamento ai tempi della mafia e sottolinea la necessità di comprenderne tempestivamente l’evoluzione per prevenire le nuove manifestazioni. Orlando propone un grande patto etico che aggiunge la fase di azione concreta al sistema formale di leggi nate dal 416-bis: *«la mafia ha paura, soprattutto, di uno stato che si fonda su norme etiche condivise da tutti. Soltanto una comunità, che si fonda su un’etica condivisa, potrà isolare e sconfiggere la mafia»*.

---

<sup>67</sup> Coda, Minoja, Tessitore, Vitale, *Valori d’impresa in azione*, in *Imprenditori e imprese che tengono la rotta*, Egea 2012.

<sup>68</sup> Come mi racconta lo stesso Marco Vitale nell’intervista del 19 settembre 2017 e come riportato da un articolo di Vitale su «Rinascimento Popolare», n. 4 ottobre-dicembre 2007.

<sup>69</sup> Leoluca Orlando (a cura di Pippo Battaglia), *Leoluca Orlando racconta la mafia*, Utet 2007.

Il metodo è quello di una relazione positiva, di un ponte tra le istituzioni, le forze dell'ordine e queste realtà economiche che si legano indissolubilmente all'ambiente sociale in cui nascono. Un ottimo esempio è quello di quel gruppo di ragazzi che una calda notte d'estate del 2004 hanno dato inizio a un movimento rivoluzionario di consumo critico contro la mafia, partendo da centinaia di adesivi listati a lutto, anonimi, affissi lungo le strade della Palermo bene, che recitavano: *Un interno popolo che paga il pizzo è un popolo senza dignità.*

## IMPRESA ANTIMAFIA: RISORSE AZIENDALI DI FRONTE ALLA MAFIA

*Se si insegnasse la bellezza alla gente, la si fornirebbe di un'arma contro la rassegnazione, la paura e l'omertà. All'esistenza di orrendi palazzi sorti all'improvviso, con tutto il loro squallore, da operazioni speculative, ci si abitua con pronta facilità, si mettono le tendine alle finestre, le piante nel davanzale, e presto ci si dimentica di come erano quei luoghi prima, ed ogni cosa, per il solo fatto che è così, pare dover essere così da sempre e per sempre. È per questo che bisognerebbe educare la gente alla bellezza: perché in uomini e donne non si insinui più l'abitudine e la rassegnazione e rimangano sempre vivi la curiosità e lo stupore.*

Peppino Impastato, *Esortazione alla bellezza*

L'impresa antimafia è soprattutto un progetto d'azione contro la criminalità organizzata, una battaglia tangibile e non strumentale che avvicina la società in primo luogo alla conoscenza della realtà mafiosa che la circonda e all'esperienza di una buona economia come strumento di lotta alla mafia. È un'impresa che nasce dalle ceneri di luoghi infami derivanti dalla confisca ai colpevoli di associazione di tipo mafioso «*delle cose che servirono o furono destinate a commettere il reato e delle cose che ne sono il prezzo, il prodotto, il profitto o che ne costituiscono l'impiego*». <sup>70</sup>

Più in generale, sono organizzazioni, cooperative e associazioni che hanno scelto di praticare coerentemente i valori d'impresa attenendosi ai principi del mercato e alla correttezza economica: dal commercio equo e solidale alle imprese sociali attente alle categorie più svantaggiate, al consumo critico.

---

<sup>70</sup> Legge 13 settembre 1982, n. 646 – Art. 1 Comma VII, chiamata anche Rognoni-La Torre poiché si basa sulla proposta di legge presentata dall'on. Pio La Torre e su due decreti legge voluti del Ministro di Grazia e Giustizia, il Dc Virginio Rognoni: introdusse il reato di associazione per delinquere di tipo mafioso nel codice penale italiano. Fu approvata dal Parlamento italiano il 13 settembre 1982, a seguito dell'omicidio del segretario del Pci regionale Pio La Torre il 30 aprile 1982, e del prefetto di Palermo, il Generale Carlo Alberto dalla Chiesa, avvenuto il 3 settembre, nella Strage di via Carini.

## 4.1 Addiopizzo: come una comunità si organizza per combattere l'illegalità

«In Sicilia tutto è mafia, e quindi niente è mafia. Siamo tutti mafiosi, per cui la mafia è un modo come un altro di ordinare la società, per fare quello che il governo centrale non sa o non vuole fare», è il pensiero sedimentato nella testa di chi è ancora oggi reticente alle iniziative contro la criminalità organizzata. È, invece, la voglia di distruggere questo modo di pensare che ha spinto un gruppo di ragazzi di Palermo a fondare nel 2004 il Comitato Antiracket Addiopizzo.

Questi giovani considerano la mafia come una “cosa nostra” che non hanno mai sentito “loro” ma di qualcun altro, ingombrante e infettante, una piaga secolare, nata dalla contaminazione storica e ideologica di politici compiacenti con le organizzazioni criminali, industriali e piccoli imprenditori, funzionari pubblici, professionisti, giornalisti poco competenti o intellettuali disonesti.

La storia di Addiopizzo è prima di tutto una storia di amicizia tra sette giovani e il rapporto con la comunità in cui vivono che li avrebbe portati certamente a emigrare al nord o all'estero, se non fosse per la grande determinazione di cambiare come stanno le cose nella loro città.

Tra le tante voci del *business plan* per realizzare il loro progetto, l'apertura di un bar, compariva la voce “rischio di pagare il pizzo”. Nel 2004 più dell'ottanta per cento delle attività commerciali di Palermo pagavano il pizzo, senza farsi troppe domande, per stare sicuri e senza fare troppo chiasso. Da questa capitolo di spesa sorgono numerose domande e considerazioni: perché tutti pagano il pizzo, quanto guadagna la mafia con il pizzo e soprattutto se è possibile non pagarlo.

Il pizzo è una tassa di convivenza pagata alla mafia e vista come fisiologica, un'entità con cui bisogna fare i conti, non è né giusto né ingiusto: va fatto. La mafia guadagna su ogni cittadino di Palermo una piccola percentuale della sua spesa; lo fa senza fornire servizi in cambio ma per il semplice fatto di non causare problemi. Non sarebbe stato possibile non pagarlo, ma forse sarebbe stato possibile non farselo chiedere, facendo capire ai Palermitani quello che quei ragazzi avevano capito in una notte d'estate, dei “signor nessuno” armati di adesivi e striscioni.



## 4.2.1 Non più soli: desideri di gioventù

Oggi Palermo è cambiata, è più attenta e sensibile. Libero Grassi nel 1991 era da solo e parlava di una rinuncia alla sua dignità cedendo alle estorsioni: non avrebbe mai accettato di dividere le sue scelte con un mafioso. Oggi c'è la possibilità di scegliere da che parte stare; il progetto di cambiamento ha percorso in lungo e in largo le strade della città e pagare il pizzo è diventato un disvalore per gran parte della cittadinanza<sup>71</sup>.

Quello che era un desiderio di gioventù si è evoluto in un arbitrio aperto a tutti.

Addiopizzo lavora su due fronti, il commerciante e il consumatore e consiste nella scelta consapevole da parte di entrambi di che significato dare a quello scambio economico. Per il consumatore vi è un senso di responsabilità nei confronti della sua città e del male che Cosa Nostra ha provocato; dall'altra parte, c'è un commerciante che desidera sovvertire il meccanismo malato della tassa mafiosa e poter usufruire totalmente e incondizionatamente dei propri profitti.

Addiopizzo, dalle successive analisi e riflessioni del comitato, diventa un mezzo di comunicazione: sono i consumatori che devono richiedere un network pulito e non più i ragazzi del gruppo a dover chiedere ai commercianti di assumersi l'impegno.

Il 20 maggio 2005 Addiopizzo raggiunge 3500 firme di consumatori disposti a orientare i propri acquisti verso esercizi commerciali "pizzo free" e dalle firme nasce il "Manifesto del cittadino-consumatore per la legalità e lo sviluppo".

Le 3500 firme oggi sono diventate 13116 e le imprese aderenti sono 1039: Addiopizzo ha introdotto negli anni nel panorama dell'impresa antimafia una strategia innovativa e di successo auspicabilmente replicabile per altri fenomeni.

Il primo punto di novità è il cambiamento dei meccanismi che caratterizzavano un particolare contesto socio-economico, agendo come *imprenditori istituzionali*<sup>72</sup>: partendo dall'osservazione del fenomeno hanno saputo imporre una missione coinvolgente. Il secondo è identificabile nella strategia incentrata sul consumatore e sulla sua forza di acquisto come propulsore e fattore incoraggiante per l'adesione delle imprese: il

---

<sup>71</sup> Intervista a Daniele Marannano, Addiopizzo Palermo (via Skype), 6 settembre 2017.

<sup>72</sup> Vaccaro A., Palazzolo G., *Addiopizzo. In search of values and social change*, IESE Working Paper 628080473, ottobre 2011.

commerciante risponde ai bisogni del consumatore molto più che alle rivendicazioni di gruppi sociali organizzati, essi devono trasformarsi in canali per la corretta diffusione del messaggio. Il terzo punto innovativo è la creazione di un'azione anti-mafiosa alla portata di tutti, che non prevede azioni eroiche pronte al sacrificio ma piccole e ripetute azioni individuali: le azioni personali sostenute dalla collettività tendono a diventare gesti di benessere e mode positive.

Un'ultima innovazione è sulla comunicazione come strumento di diffusione di un paradigma che permette il risveglio delle coscienze: un simbolo chiaro, dei colori identificabili e un tabù che viene abbattuto a colpi di slogan e frasi ricche di significato: si potrebbe definirlo un *marketing sociale*, esso educa la società a un'immagine positiva e più affascinante rispetto alle brutture a cui è abituata e assoggettata.

### **4.3 Libera Terra**

Libera Terra è un progetto che incarna la tensione morale di cui parlava Giovanni Falcone: *«A questa città vorrei dire: gli uomini passano, le idee restano. Restano le loro tensioni morali e continueranno a camminare sulle gambe di altri uomini»*. Nasce nel 2001 per iniziativa dell'associazione "Libera – Associazioni, Nomi e Numeri contro le mafie" per dimostrare quale valore e importanza può avere per un territorio il riuso sociale di beni confiscati.

L'iniziativa prende le mosse dall'approvazione di una legge di iniziativa popolare, promossa da Libera, a cui sostegno furono raccolte più di un milione di firme; è una legge che è stata fortemente richiesta a completamento della legge 646 del 1982<sup>73</sup> che non prevedeva il riutilizzo dei beni confiscati e acquisiti al patrimonio dello Stato. Il 7 marzo 1996 viene approvata la legge 109 che regola la gestione e la destinazione di beni sequestrati o confiscati, ossia il riuso degli stessi mediante l'assegnazione ad organizzazioni senza scopo di lucro.

Le cooperative che aderiscono a Libera Terra sono oggi nove e gestiscono circa 1400 ettari di terreno confiscato alle mafie in Sicilia, Campania, Puglia e Calabria e sono raggruppate in un consorzio, Libera Terra Mediterraneo, con lo scopo di realizzare processi di collaborazione nella direzione e nel coordinamento delle attività. Il consorzio dà la

---

<sup>73</sup> Vedi nota 67.

possibilità di accogliere all'interno della compagine sociale anche soggetti non strettamente legati al progetto Libera Terra, permettendo di accrescere l'utilità sociale. Libera Terra è quindi un insieme di imprese che producono prodotti dal grande profilo valoriale e contemporaneamente di grande spessore qualitativo, dimostrazione pratica che si può creare impresa partendo da un progetto di natura sociale, capace di auto sostenersi e stare sul mercato, grazie all'impiego di professionalità specifiche di alto livello, portando vantaggi concreti non solo a chi gestisce direttamente i beni, ma in generale anche ai territori e ai produttori vicini. *«Lo scopo - racconta Valentina Fiore, amministratrice delegata di Libera Terra Mediterraneo - è quello di restituire valore e bellezza ai beni che gestiamo attraverso la creazione di imprese cooperative che sappiano al contempo essere rispettose delle risorse umane e dell'ambiente il cui scopo è la realizzazione di prodotti agroalimentari dalle indiscusse qualità organolettiche. Libera Terra si è dimostrato un progetto imprenditoriale capace di redistribuire ricchezza attraverso la creazione di un indotto occupazionale basato sui principi della legalità e della sostenibilità».*

#### 4.3.1 Un marchio di qualità e legalità

Libera Terra è anche il marchio che contraddistingue le produzioni ottenute dalle materie prime provenienti da terreni confiscati alla criminalità organizzata e gestiti dalle Cooperative sociali. Il marchio nasce da un'analisi del contesto di riferimento, ossia la lotta ai fenomeni mafiosi, il riutilizzo dei beni confiscati, l'azione di Libera sul territorio e dell'utenza di riferimento tramite un'indagine realizzata su un campione di consumatori.

Il marchio è la vetrina della *mission* di Libera Terra: *«dare dignità ai territori caratterizzati da una forte presenza mafiosa, attraverso la creazione di aziende cooperative autonome, autosufficienti, durature, in grado di dare lavoro, creare indotto positivo e proporre un sistema economico virtuoso, basato sulla legalità, sulla giustizia sociale e sul mercato.»*<sup>74</sup>

Libera Terra, attraverso i suoi prodotti, sostiene il fatto che l'impresa non è il fine ma lo strumento che permette di dare sostanza al più ampio progetti di Libera; il marchio, come rappresentante del progetto, non deve perdere le sue connotazioni sociali ma al contempo deve emanciparsi da esse: *«non vogliamo che i nostri prodotti siano acquistati perché*

---

<sup>74</sup> Faq su marchio e strategia Libera Terra, documentazione istituzionale dell'associazione fornita dalla corrispondenza via mail con Francesco Citarda.

*“sociali” o “solidali” ma perché prima di tutto sono buoni. Rifiutiamo ogni principio di assistenza alla base perché in netto contrasto con gli obiettivi che ci siamo dati.»<sup>75</sup>*

Le cooperative di Libera Terra sono la dimostrazione fattuale che è possibile costruire imprese, in questo caso con una struttura cooperativa sociale, che non solo osservano i principi di legalità ma svolgono la loro attività rispettando l'insieme di valori dell'impresa responsabile, considerandoli la ragione dell'impresa e non lo scopo.

Inoltre, le cooperative sono una costante risorsa aziendale per la società in cui operano e un fondamentale strumento di lotta alla mafia. In particolare, sconfessano la teoria che culturalmente ha un peso rilevante nei Paesi del sud Italia per cui la mafia va rispettata e non combattuta perché “dà lavoro”.

---

<sup>75</sup> Ibid.

## LA BUONA ECONOMIA: SUCCESSI E DIFFICOLTÀ DI REALTÀ VICINE

Come dice un proverbio cinese “*avere dei buoni vicini è come avere una casa più grande*”. Lo stesso sentimento è identificabile in una società caratterizzata da una buona economia<sup>76</sup>: con la sua realizzazione nelle imprese e in realtà diverse come le cooperative o le imprese sociali, si allarga la dimensione del benessere del più ampio spettro di popolazione, permettendo dei consumi responsabili, un lavoro equo e dignitoso e realizzando un sistema economico sano che sostiene lo sviluppo della società.

Riporto di seguito tre realtà che ho conosciuto e vissuto in prima persona e che ritengo degli esempi limpidi di realtà che operano rispettando una profonda etica d’impresa. Sono organizzazioni molto diverse tra loro e ognuna con le sue peculiarità; in particolare, mi è sembrato utile portare come esempi tre progetti con età anagrafiche diverse e con origini uniche.

Officina Casona è una realtà nuova e del tutto originale, creata a Castellanza (Varese) da giovani under 30. Ha attivato da poco un progetto chiamato “Parallelo”, nell’ambito della società cooperativa di tipo A, per dare una risposta ad alcuni bisogni evidenti del contesto sociale e territoriale in cui si colloca: il tasso di disoccupazione, soprattutto nella fascia giovanile, l’insoddisfazione diffusa per la vita e il lavoro, la volontà di recuperare professionalità in campo artigianale, la carenza di occasioni di aggregazione e di opportunità di volontariato, l’emergenza migranti e l’esigenza da parte dei centri di accoglienza di proposte di integrazione, formazione e inserimento lavorativo.

La Tela nasce nel 2015 grazie all’offerta della cordata guidata dalla cooperativa Arcadia, che partecipa al bando di gestione di un bene confiscato alla mafia nel comune di Rescaldina (Varese), per la creazione di una pizzeria sociale. La cooperativa Arcadia nasce nel 1989 con la finalità di promuovere, attraverso il lavoro, il reinserimento sociale e lavorativo di persone in difficoltà. Del gruppo fanno parte anche alcune cooperative che operano con successo da anni nella zona, in particolare: la cooperativa Dire fare giocare, l’associazione

---

<sup>76</sup> Con *buona economia* intendo un’impresa, qualunque forma essa assuma, che rispetta e pone in essere la maggior parte, se non tutti, i valori d’impresa, i comportamenti e i processi che caratterizzano l’organizzazione basata sull’etica d’impresa come descritta nel presente elaborato.

culturale La Libreria che non c'è, Team Down, Slow Food Legnano, Gasabile e due scuole professionali, l'ENAIP Lombardia e IAL Lombardia.

Altromercato è una realtà consolidata e affermata sul territorio italiano: nasce nel 1987 come società a nome collettivo fondata da Rudi Dalvai, Heini Grandi e Antonio Vaccaro, e cresce in parallelo con il Commercio Equo e Solidale nato in Olanda nel 1967 dove viene fondata la prima organizzazione *Fair Trade*. Altromercato nel corso degli anni incrementa notevolmente sia il fatturato sia il numero di soci, che diventano 150, mentre le Botteghe del commercio equo e solidale sono oltre 300.

## **5.1 Officina Casona: fare impresa sociale**

*Aumentare la vicinanza fra gli uomini, creando occasioni di solidarietà ed incontro attraverso l'accoglienza, facilitando la condivisione di vita e lavoro e potenziando il senso di appartenenza attraverso il recupero di cultura e tradizioni.*<sup>77</sup> Questa è la visione da cui sono partiti gli otto under 30 della provincia di Varese (Francesca, Michele, Gloria, Andrea, Elena, Silvia, Greta e Sara) che hanno deciso di sviluppare un progetto con una forte presenza sul territorio, rivolto a giovani italiani e stranieri richiedenti asilo, creando un ente sociale caratterizzato da imprenditorialità e auto sostenibilità.

Officina Casona gioca contemporaneamente su due campi: si propone di offrire opportunità formative nell'ambito della manualità, dell'autoimprenditorialità, della sostenibilità economica e ambientale ai giovani italiani, con l'obiettivo di generare maggiore senso di autodeterminazione e soddisfazione, opportunità lavorative e di volontariato sul territorio; a giovani richiedenti asilo e rifugiati, offre invece servizi di formazione, attività ricreative, possibilità lavorative e sostegno economico, per favorirne l'autonomia e l'integrazione sul territorio, attraverso un coordinamento educativo costante con enti gestori delle strutture di accoglienza Cas e Sprar dell'Alto Milanese.

Officina Casona fonda la sua organizzazione su cinque valori fondamentali che ben interpretano il copione fornito dai principi dell'etica d'impresa: la missione, caratterizzata dal contagio, dalla comunicazione e dal dialogo; l'altruismo come dono di sé, cura, rispetto e amicizia; la genuinità come semplicità, la trasparenza, accompagnate da uno spirito

---

<sup>77</sup> Officina Casona, *Presentazione Istituzionale*, dal materiale fornito da Francesca Zaupa in seguito all'incontro del 1° ottobre 2017.

giovane caratterizzato da entusiasmo, coraggio, ottimismo, passione e umiltà e infine l'ascolto, attraverso la partecipazione e il multi-culturalismo, sfruttando l'innovazione, l'evoluzione, la curiosità e le tendenze.

Un progetto molto ambizioso che negli anni ha dato i suoi frutti attraverso numerose iniziative come *Jumangi*, un gioco/corso di cucina partecipata della durata di un pomeriggio, aperto alla partecipazione di 14 componenti; *Non buttarlo, barattalo*, progetto di sensibilizzazione ai temi dello spreco alimentare e del recupero di materiali di scarto; *Bibliofficina*, un laboratorio creativo artigianale finalizzato al recupero partecipato di spazi pubblici; *L'Officina di Strada*, un tavolo da lavoro applicato ad un ape-car che offre la possibilità di partecipare a workshop artigianali itineranti e *Sono Fatto Bene*, un progetto che propone un modello di buona accoglienza e integrazione, capace di mettere in dialogo e valorizzare culture, competenze e storie individuali per realizzare insieme oggetti di artigianato e un menu multietnico, fatti "per bene".

Officina Casona ha partecipato per la prima volta nel 2017 a Milano alla fiera italiana del consumo critico e degli stili di vita sostenibili "Fa' la cosa giusta" con uno stand partecipativo, composto da una parete-lavagna che si compone grazie al coinvolgimento attivo delle persone.

Oggi gli sforzi si concentrano principalmente sul progetto "Parallelo, prodotti da scappati di casa". Nato per la partecipazione al bando di gestione di un bene confiscato alla criminalità organizzata del comune di Castellanza, ha l'obiettivo di utilizzare lo spazio, assegnato a Officina Casona, come laboratorio dove collaborano italiani e stranieri guidati da esperti maestri nelle arti artigianali del legno, della carta, della ceramica e della meccanica, che insegnano loro un mestiere.

Sono già attivi cinque laboratori in ceramica, legatoria, sartoria, pelletteria, ciclo-meccanica, per la trasformazione e il riuso di vecchie biciclette e il laboratorio di falegnameria. La durata del corso per ogni ciclo formativo è di sei mesi; a questi si aggiunge un corso settimanale di italiano pratico per gli stranieri presenti, che coinvolge volontari e simpatizzanti della cooperativa. Non lezioni teoriche di lingua ma insegnamento a partire dal fare e dalla pratica del mestiere. Una volta realizzati, i prodotti vengono venduti nello show room al piano inferiore del laboratorio.

Il percorso formativo favorisce l'integrazione e l'autonomia dei richiedenti asilo, a partire dalle inclinazioni individuali e dalle competenze pregresse; favorisce la riscoperta delle arti artigianali, della creatività applicata alla professione; offre loro possibilità lavorative e genera sostegno economico.

Francesca Zaupa, a circa un mese dall'inaugurazione del laboratorio di Parallelo, racconta come la cittadinanza abbia risposto positivamente alla nuova attività commerciale.<sup>78</sup> Dopo l'entusiasmo dell'inaugurazione che ha visto la presenza di centinaia di persone, oggi si compiono i primi passi nella normalità del quotidiano: «i commercianti vicini si dimostrano amichevoli con buoni rapporti di vicinato e disponibili ad aiutarci (come il serramentista che ha dato una mano con gli infissi e le porte), nella città si è sparsa la voce, cominciano a vedersi i primi ordini di prodotti e stiamo strutturando la promozione dei corsi attraverso i social in modo da poter estendere l'offerta anche a chi non ci conosce».

Il progetto così strutturato ha il vantaggio di avere più punti di contatto con la società e di conseguenza più possibilità di successo e guadagno: i consumatori, per la vendita dei prodotti artigianali, i corsi per chi vuole mettersi alla prova e imparare qualcosa di nuovo e il grande lavoro a sostegno dell'integrazione di richiedenti asilo e rifugiati.

## **5.2 La Tela: il gusto del lavoro**

La Tela, Osteria Sociale del buon essere, nasce a Rescaldina (Varese) nei locali della pizzeria Re Nove che viene sequestrata nel luglio del 2006 a un soggetto legato alla locale di 'ndrangheta di Mariano Comense, che ancora oggi gestisce tramite prestanome un locale sull'altro lato della strada.

Nel 2015 la cooperativa Arcadia, a capo di una cordata, partecipa al bando del comune di Rescaldina per l'assegnazione del bene confiscato con lo scopo di creare una pizzeria sociale, inaugurata nel dicembre dello stesso anno.

La Tela, oltre che un esercizio commerciale, si propone di essere un progetto di formazione e di lavoro in un settore importante come quello della ristorazione e di offrire opportunità di lavoro a persone svantaggiate. Per le preparazioni utilizza principalmente prodotti provenienti dalla filiera equo solidale, a km zero e da agricoltura biologica. Alcuni dei fornitori dell'osteria sono: Le terre di Don Pepe Diana di Castel Volturno (CE), gestite da

---

<sup>78</sup> Intervista a Francesca Zaupa, Officina Casona, Castellanza (Va), 1 ottobre 2017.



Libera Terra, da cui arriva la mozzarella di bufala, il Panificio Grazioli di Legnano (MI), il podere Paugnano di Radicondoli (SI) dove vengono prodotti i formaggi di pecora serviti ai tavoli, la Casa dei Giovani di Castelvetro (TP) da cui arriva l'olio extravergine di oliva, l'Apicoltura Mattia di Nerviano e l'Azienda Agricola Guzzetti di Cislago (VA) che fornisce la carne.

L'attività dà oggi lavoro a dieci persone di cui quattro soggetti svantaggiati e a quasi un anno dall'apertura ha pienamente rispettato il *business plan* redatto durante la fase preliminare di progettazione, chiudendo il bilancio quasi in pareggio.

Come racconta Giovanni Arzuffi, responsabile della cooperativa Arcadia<sup>79</sup>, i fattori fondamentali del successo de La Tela sono: «in primo luogo la giusta combinazione tra una crescita dei valori d'impresa e una crescita delle capacità professionali dei soggetti coinvolti, anche quelli più svantaggiati, guidati da responsabili che non forzano l'apprendimento ma guidano con competenza lo staff. Fondamentale è il giusto equilibrio tra prodotto di alta qualità e convenienza. In particolare, La Tela offre due tipologie di servizio: l'osteria, dove è possibile mangiare, spendendo poco, prodotti tipici della zona in un ambiente informale e in alcune serate con musica dal vivo, taglieri e panini e il ristorante dove la carta offre una scelta più ampia di menù e vengono serviti piatti più elaborati e ricercati».

I vantaggi dell'osteria riguardano in particolar modo la buona reputazione che ha saputo costruirsi sul territorio di Rescaldina e dintorni: La Tela è uno spazio aperto che accoglie eventi di ogni tipo, soprattutto gruppi musicali emergenti e di musica popolare e mette a disposizione in modo flessibile ambienti diversi per riunioni di associazioni o manifestazioni particolari.

Le difficoltà non sono mancate e non mancano: dalla quantità ingente di tempo, spesso gratuito, che si dedica al progetto, ad una parte di cittadinanza che non ama il posto per pregiudizi politici, ad alcune realtà associative e schieramenti politici manifestamente contrari al progetto (problemi saggiamente superati citando Dante: *non ragioniam di lor, ma guarda e passa*), fino alla costante attenzione da dedicare all'aspetto finanziario.

L'apertura verso la comunità è il successo ultimo de La Tela, capace di creare un ambiente familiare e gradevole dove passare una serata disinteressata e piacevole ma con un retrogusto

---

<sup>79</sup> Intervista a Giovanni Arzuffi, La Tela, Rescaldina (Va), 23 settembre 2017.

di legalità: «La Tela offre pillole di giustizia e antimafia, il cibo ha il gusto della scommessa e di un progetto grande di giustizia - racconta Arzuffi -; la tela è oggi uno dei più importanti luoghi di aggregazione presenti sul territorio».

### **5.3 Altromercato: contaminazioni**

Fondato nel 1988, Altromercato è la principale organizzazione di *Fair Trade* presente in Italia e tra le principali a livello internazionale. Lavora ogni giorno per continuare ad essere riferimento nella promozione e realizzazione di pratiche di economia solidale finalizzate a uno sviluppo sostenibile<sup>80</sup>. Si compone di 111 cooperative e organizzazioni no-profit che promuovono e diffondono il Commercio Equo e Solidale attraverso le 300 Botteghe Altromercato diffuse sul territorio italiano. Attraverso la sua organizzazione fortemente partecipativa, il consorzio esplica la sua forma comunitaria di scambio e crescita praticando i valori del confronto e della partecipazione.

La strategia di Altromercato è quella di collegare il produttore e il consumatore italiano attraverso due azioni principali: il controllo e la cura della filiera di produzione in paesi in via di sviluppo nel rispetto dei diritti umani e degli standard lavorativi ed il collegamento corresponsabile tra il prodotto e il consumatore che conosce la storia del luogo e dell'azienda produttrice, l'origine della materia prima e le modalità di commercializzazione. Ad oggi Altromercato lavora con circa 150 organizzazioni, formate da decine di migliaia di artigiani e contadini in 50 paesi.<sup>81</sup>

La missione di Altromercato è quella di offrire ai produttori marginalizzati delle economie internazionali e nazionali la concreta opportunità di entrare nel mercato con soluzioni innovative, rispettose dell'ambiente, economicamente sostenibili e funzionali; diffondere i principi e i prodotti del Commercio Equo e Solidale; favorire il cambiamento sociale, soprattutto attraverso la rete di Botteghe Socie, per promuovere una maggiore e migliore equità delle regole e delle pratiche del commercio internazionale.

Il consorzio CTM, grazie alla sua attività e alla sua *mission*, diffonde e contamina il commercio della grande distribuzione attraverso la sua ampia gamma dei prodotti: articoli di artigianato, abbigliamento e accessori, prodotti alimentari, anche freschi, una linea di

---

<sup>80</sup> [http://www.altromercato.it/it\\_it/chi-siamo](http://www.altromercato.it/it_it/chi-siamo).

<sup>81</sup> Ibid.

igiene e cosmesi naturale ed una dedicata alla casa. Infatti oltre che nelle Botteghe, i prodotti sono presenti sugli scaffali di alcuni supermercati, in negozi di alimentazione naturale, ristoranti, mense scolastiche, bar ed erboristerie.

Ciò che è interessante ai fini dell'elaborato sono proprio le "contaminazioni" che Altromercato ha messo in atto con l'economia della grande distribuzione, un modello di strategia sia commerciale, al fine di aumentare l'accessibilità dei prodotti a marchio Altromercato, sia educativa con la diffusione di pratiche virtuose all'interno di realtà che faticano a rispettare (o evitano di farlo) condizioni economiche eque e solidali.

*«È dalla fine del 1998 che Esselunga propone una gamma di articoli di alta qualità che nascono con questi presupposti e abbiamo addirittura lanciato una linea Esselunga Bio e CTM Altromercato di prodotti biologici del commercio equo e solidale che ad oggi comprende banane, cacao, caffè, tè, zucchero e gelati»,* racconta Elena Lidonnici, responsabile ufficio stampa di Esselunga<sup>82</sup>.

Il significato profondo, come si legge sul sito di Esselunga<sup>83</sup>, è che *«si può così dare un senso al gesto della spesa quotidiana»*, scegliendo di acquistare un prodotto sapendo che non è il risultato dell'indiscriminato sfruttamento dell'uomo e della natura, ed avendo la garanzia che il prezzo pagato vada effettivamente a beneficiare chi l'ha realizzato.

Un ulteriore esempio di contaminazione sono le nuove relazioni commerciali che Altromercato sta intraprendendo con Ferrero e Barilla<sup>84</sup> con l'obiettivo di introdurre nella filiera produttiva delle due grandi aziende alimentari, alcune materie prime provenienti dalla rete del consorzio.

Già in cantiere sono invece alcune iniziative commerciali che Ferrero ha con il commercio *Fair Trade* come riportato sul sito dell'azienda: *«Ferrero raddoppierà la quantità di cacao acquistato dai coltivatori Fair Trade per arrivare a 40.000 tonnellate entro i prossimi tre*

---

<sup>82</sup> Corrado Fontana, *Gdo/Esselunga: Così il supermercato diventa equosolidale*, Affaritaliani.it, [http://www.affaritaliani.it/economia/esselungaequa.html?refresh\\_cens](http://www.affaritaliani.it/economia/esselungaequa.html?refresh_cens), venerdì 17 marzo 2006.

<sup>83</sup> <https://www.esselunga.it/cms/area-stampa/comunicati/2002/02/esselunga-ctm-prodotti-bio.html>.

<sup>84</sup> Dall'incontro con Andrea Monti (DG Altromercato) e Gianluca Bertoni (Responsabile Area GD Altromercato), Varese, 28 settembre 2017.

*anni. Inoltre, intervenendo alla Conferenza Mondiale sul Cacao, Ferrero ha annunciato una nuova collaborazione con Fair Trade per lo zucchero di canna per arrivare ad un approvvigionamento di zucchero pari a 20.000 tonnellate nell'arco di tempo che va dalla seconda metà 2016 alla fine del 2019».*<sup>85</sup>

Anche Coop Italia nel 2016 ha preso importanti decisioni per quanto riguarda il commercio equo e solidale come riportato sul sito aziendale: *«Coop Italia ha deciso di virare tutto il suo assortimento base di Tè a Fair Trade e prossimamente c'è la possibilità che lo faccia per altre referenze, seguendo l' esempio di alcuni retailers nord europei quali Coop CH, Waitrose, Rewe etc. Non sarà più presente un assortimento "testimoniale" ma un range di prodotti mass market che differenziano offerta, immagine e prestazione del prodotto»*<sup>86</sup>.

---

<sup>85</sup> <https://www.ferrero.it/notizie-dal-mondo-Ferrero/ferrero-aumenta-la-fornitura-di-cacao-equo-e-solidale-certificata-fairtrade>.

<sup>86</sup> <http://www.e-coop.it/web/guest/solidal>.

## CONCLUSIONI

In conclusione, questo studio ha mostrato, in via teorica, che la conoscenza e l'applicazione dell'etica d'impresa e dei valori che la compongono sono un vantaggio per diversi aspetti: primariamente per la condizione dei lavoratori e la formazione dei manager ma anche per l'ambiente in cui l'impresa è inserita, per l'innovazione che essa produce e per l'esempio di giustizia e legalità che può trasmettere alla società.

Attraverso le esperienze analizzate nei capitoli 4 e 5 viene dimostrata la necessità di un'etica d'impresa per un corretto sviluppo della società e della sinergia che si viene a creare, grazie a questa interdipendenza, tra l'attività lavorativa e il processo di cambiamento necessario alla lotta alla criminalità organizzata. Questa relazione solidale permette il cambiamento culturale solido e duraturo necessario a un vero mutamento di paradigma, creando terreno fertile per una nuova stagione di correttezza e legalità.

Si tratta di realtà molto diverse fra di loro, nate per influsso di percorsi personali, associativi, sociali diversificati, accomunate dall'obiettivo, da un lato, di sanare delle piaghe evidenti del proprio tessuto locale o delle carenze della propria realtà, dall'altro, di creare delle opportunità lavorative innovative, creative e dall'alto contenuto ideale.

Dall'analisi delle realtà vicine risulta evidente come basti uscire di casa per trovare esempi concreti di "buona economia". Essa caratterizza gran parte delle imprese italiane, che sono la parte sana della nostra economia e lavorano ogni giorno superando sfide difficili con grande tenacia e forza di volontà; queste imprese formano la spina dorsale dello Stivale che andrebbe sostenuta e rinforzata.

È quindi possibile creare o riorganizzare realtà di successo formando manager responsabili che rispettino le regole etiche che favoriscono il benessere. È una sfida alta e non priva di elementi ancora problematici ma è una strada percorribile, specialmente se diventa il senso di marcia del processo educativo in ambito economico e non.

È evidente che in questa trattazione sono stati presi in considerazione esempi di imprese sociali che hanno, dunque, nel loro statuto motivazioni e principi economici dal forte contenuto etico. Certamente una più ampia ricerca consentirebbe di rintracciare sul territorio altrettante realtà *profit*, imprese capaci di coniugare i propri obiettivi economici con una sostanziale attenzione all'uomo lavoratore, all'ambiente, alla società in cui sono collocate.

Nella tabella seguente vengono riassunti i parametri etici maggiormente valorizzati dalle realtà e dalle imprese analizzate, in base alle loro caratteristiche organizzative, e viene indicato come essi si concretizzano in termini di vantaggi economici e sociali.

Questa schematizzazione è utile per comprendere come l'etica d'impresa si traduca praticamente in un progresso economico solido e responsabile e in una cura efficace delle aree grigie delle dinamiche di progresso.

Poter indagare questi argomenti in un ambiente accademico è un segno di un *cambiamento d'epoca*, come ama dire Papa Francesco; è il modo per dare spazio a una visione nuova (o antica) di economia e di rapporto tra attività economica e realtà sociale.

L'itinerario proposto non intende illustrare un programma puntuale delle misure da adottare in ambito aziendale ma piuttosto indica una sfida: la possibilità di ragionare analiticamente e approfonditamente, ritrovando le radici storiche e spirituali, su ciò che ci lega come singoli, uomini e donne e che ci spinge a operare nella società e nell'ambiente, attraverso l'azione produttiva; non solo idee e aspirazioni ma fatti concreti, con risultati apprezzabili, economicamente e socialmente.

L'etica d'impresa, alla luce delle esperienze raccolte, va vissuta, metabolizzata e considerata intrinseca alla vita dell'organizzazione economica; essa è in grado di essere enzima vivo per rimpastare il lievito della crescita corresponsabile e dello sviluppo sociale che andrà ad accrescere la capacità di rispetto, responsabilità e coinvolgimento nel progetto comune di innovazione e cura del mondo.

	<b>Obiettivo/ Missione</b>	<b>Risorse impiegate</b>	<b>PARAMETRI ETICI VALORIZZATI</b>	<b>Utilità/Vantaggi</b>	
				<b>Economici</b>	<b>Sociali</b>
<b>Addiopizzo</b>	Promozione di un'economia virtuosa e libera dalla mafia Cultura antimafia e antiracket Consumo critico	Lotta non-violenta Iniziative di sensibilizzazione Guida al consumo critico Manifesto del consumatore	LEGALITÀ	Risanamento	Riduzione dell'omertà/ presidio
			CORRESPONSABILITÀ	Rete commerciale libera dal pizzo	Auto-educazione
			SOLIDARIETÀ	Ambiente economico favorevole	Cittadinanza vigile
<b>Libera Terra</b>	Gestione e valorizzazione dei beni confiscati alla criminalità organizzata Cultura antimafia	Cooperative sociali Marchio Libera Terra Filiera agroalimentare Professionalità specifiche	ONESTÀ	Mutamento del mercato/ trasparenza	Onestà intellettuale
			QUALITÀ	Valore aggiunto del prodotto	Trasmissione del profilo valoriale
			SOSTENIBILITÀ	Buon rapporto qualità/prezzo	Rispetto del patrimonio naturale

<b>Officina Casona</b>	Accoglienza/ integrazione Creazione artigianale Produzione	Laboratori artigianali e negozi Corsi pratici Comunicazione	ALTRUISMO	Clientela affezionata	Vicinanza e relazione con la società
			RISPETTO	Risorse umane eterogenee	Superamento degli ostacoli culturali
			GENUINITÀ	Trasparenza del prezzo	Partecipazione alla crescita del progetto
<b>La Tela</b>	Locale pubblico Aggregazione Promozione culturale e civile/antimafia	Competenze nella ristorazione Ambiente dinamico Rete professionale (ENAIIP e IAL)	INTEGRAZIONE	Possibilità lavorativa senza discriminazioni	Contrasto all'assistenzialismo
			TERRITORIALITÀ	Valorizzazione delle risorse locali	Esempio e valore civico
			PROFESSIONALITÀ	Offerta competitiva	Valorizzazione delle capacità
<b>Altromercato</b>	Commercio equo e solidale Consumo critico	Botteghe Grande distribuzione Industria alimentare	GIUSTIZIA	Determinazione del prezzo equo	Parità nelle relazioni
			INNOVAZIONE	Ottimizzazione filiera e punti di vendita	Diffusione della logica ambientale
			RESPONSABILITÀ	Consumo responsabile	Consapevolezza dei prodotti

Tabella - Parametri etici valorizzati dalle realtà considerate



## BIBLIOGRAFIA

Arlacchi P., *La mafia imprenditrice*, Il Mulino, Bologna 2002

Arnone M., Iliopulos E., *La corruzione costa*, Vita e Pensiero, Milano 2005

Bartezzaghi E., *L'organizzazione dell'impresa*, Rizzoli Etas, Milano 2010

Bateson G., *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, 1972

Bevilacqua G., *Equivoci. Mondo moderno e Cristo*, Morcelliana, Brescia 1950

Bonazzi G., Coda V., Vitale M., *Cultura, sviluppo territoriale, spirito d'impresa*, Inaz, Milano 2016

Bonhoeffer D., *Resistenza e Resa*, San Paolo, Milano 1985

Brunetti G., Bruno R., Vitale M., *Valori d'impresa e incivilimento*, Inaz, Milano 2015

Carbone G., Ferro A., Vitale M., *Spiritualità nell'impresa*, Inaz, Milano 2014

Coda V., Minoja M., Tessitore A., Vitale M., *Valori D'impresa in azione*, Egea 2012

Dalla Chiesa N., *L'impresa Mafiosa*, Cavallotti University Press, Milano 2012

Di Trapani P., Vaccaro N., *Addiopizzo la rivoluzione dei consumi contro la mafia*, Arkadia, Palermo 2014

Drucker P., *Management: Task, Responsibilities and Practices*, Truman Talley Books, 1986

Drucker P., *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential, 2000 Writings on Management*, Collins Business Essential

Einaudi L., *Lezioni di politica sociale*, Einaudi Editore, Milano 1949

- Fondazione Rocco Chinnici, *I costi dell'illegalità*, Il Mulino, Bologna 2013
- Freeman, Rusconi, Dorigatti, *Teoria degli stakeholders*, Franco Angeli, Milano 2007
- Gallino L., *L'impresa irresponsabile*, Gli struzzi Einaudi, Torino 2005
- Kant, *Sul detto comune: il sapere è pubblico in teoria, ma privato nella pratica* in *Scritti di storia, politica e diritto*, Laterza, Bari 2009
- Lazzati G., *Pensare Politicamente*, AVE, Roma 1988
- Legnani A. *La giustizia dei mercanti*, Bonomia University Press, Bologna 2005
- Limonta V., *Nuove forme di imprenditorialità. Il caso delle cooperative Libera Terra*, Tesi di laurea facoltà di Scienze Politiche, Università degli Studi di Milano 2011
- Ochetto V., *Adriano Olivetti, La biografia*, Edizioni di Comunità, Roma 1985
- Padovani G., *Mondo Nutella, 50 anni di innovazione*, Rizzoli Etas, Milano 2014
- Panikkar R., *Ecosofia La saggezza della terra*, Editoriale Jaca Book, Milano 2015
- Peters, Watermann, *In search of excellence*, Sperling & Kupfer Editori, 2003
- Vitale M., Garzonio M., *Corruzione*, ESD, Milano 2010
- Vitale M., *Lezioni di impresa da tempi e luoghi diversi*, Inaz, Milano 2008
- Vitale M., *L'impresa responsabile, nelle antiche radici il suo futuro*, ESD, Milano 2014
- Vitale M., *Sherpa d'idee e costruttore di ponti*, Inaz, Milano 2014

## FILMATI

Fondazione con il Sud, *Sviluppo è Legalità: Dibattito con Marco Vitale e Raffaele Cantone*  
<https://www.youtube.com/watch?v=wqObp5kcFpw>

Pif, Il Testimone Stagione 1, 2017, Episodio 1, *Addiopizzo*  
<http://ondemand.mtv.it/serie-tv/il-testimone/s01/il-testimone-s01e01>

Servizio Geo & Geo del 30/12/2013, *Libera Terra*  
<http://www.rai.it/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-5df283a2-e2c3-461d-8266-12ebd56906f7.html>

Servizio su 2Netx del 29/10/2013, *Libera Terra*  
<http://www.rai.it/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-16a439d0-3ce5-4046-9fa4-c2e828e69415.html>

Servizio Rai News 28/07/2015, *Quell'Italia che ce la fa, i beni confiscati alla mafia*  
<http://www.rainews.it/dl/rainews/media/Beni-confiscati-alla-mafia-a4609a27-32f4-4c28-8eee-6b123bfdbf88.html>

TED Conferences, Alexander Wagner, *What really motivates people to be honest in business*, Zurigo 2016  
[www.ted.com/talks/](http://www.ted.com/talks/)

## ARTICOLI, PUBBLICAZIONI E DOCUMENTI ISTITUZIONALI

Cabras F. e Meli I., *I Dieci casi di studio*, Progetto Icaro, Instruments to Remove Confiscated Asset Recovery's Obstacles, 2016

Catanzaro, *Il governo violento del mercato. Mafia, imprese e sistema politico*, in "Stato e mercato" n.23, 1988.

Dalla Chiesa Nando, *La sfida delle aziende confiscate. Tra sistemi locali e modelli imprenditoriali*, Rivista di studi e ricerche sulla criminalità organizzata, Università degli Studi di Milano

Direzione Nazionale Antimafia, Relazione annuale 2016 (periodo 01/07/2015 – 30/06/2016), in particolare Distretto di Milano (da pag.746)

Latouche Serge, *L'Economia come religione*, Lettera Internazionale n. 99, 1° trimestre 2009

Urbinati Nadia, *Solo Kant ci potrà salvare*, Il Sole 24 Ore, 8 maggio 2017

Palumbo Lorenzo, *La teoria degli stockholder e le preferenze morali dei consumatori in un contesto caratterizzato dall'ingerenza della criminalità organizzata nelle attività economiche*, in Notizie di Politeia. n.85/86, 2007

Vitale Marco, *Implicazioni etiche nel rapporto consulente-imprese*, Nell'ambito del corso SDA-Master, Università Bocconi, Milano 1988

Vitale Marco, *Impresa, responsabilità sociale, cooperazione*, rivista Il Ponte, Milano 2003

Vitale Marco, *L'etica dei manager al di là delle mode*, rivista L'Impresa, Milano 2004

Vitale Marco, *Lineamenti per un'etica d'impresa*, Documenti di lavoro, Roma 1997

Vitale Marco, *Etica, organizzazione sociale, impresa*, L'Italia verso il 2000, Confindustria centro studi, SIPI Milano 1992

Vitale Marco, *“Se volete aiutarci fate buona economia”*, Rinascimento Popolare N.4, 2007

*Primo e secondo rapporto trimestrale sulle aree settentrionali*, per la presidenza della Commissione Parlamentare di inchiesta sul fenomeno mafioso, a cura dell'Osservatorio sulla Criminalità Organizzata dell'Università degli Studi di Milano

Relazione del Presidente della Commissione per la Costituzione Meuccio Ruini che accompagna il Progetto di Costituzione della Repubblica italiana, 1947

Zamagni Stefano, *Mecenatismo, filantropia d'impresa, imprenditorialità sociale. La prospettiva dell'economia civile*, 2005

Zamagni Stefano, *L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI*, 2005

## INTERVISTE

*Un grazie particolare a chi ha dedicato tempo prezioso per qualche mia domanda:*

Francesco Citarda, Consorzio Libera Terra Mediterraneo Cooperativa Sociale ONLUS, (corrispondenza via mail), 1 agosto 2017

Daniele Marannano, Addiopizzo, (via Skype) Palermo, 6 settembre 2017

Marco Vitale, 19 settembre 2017, Milano

Giovanni Arzuffi, La Tela, Osteria sociale del buon essere, via Provinciale Saronnese 31, Rescaldina, 23 settembre 2017

Andrea Monti, Direttore Generale Altromercato, Gianluca Bertoni, Responsabile Area GD Altromercato, Varese, 28 settembre 2017

Francesca Zaupa e Michele Costalonga, Officina Casona progetto Parallelo, via Montello 18, Castellanza, 1 ottobre 2017

*Grazie a Giovanni Alferi e alla Guardia di Finanza-Sezione Aerea Varese, Venegono Superiore, per i preziosi consigli*

## RINGRAZIAMENTI

*Devo sinceramente confessare che non vedevo l'ora di scrivere queste ultime righe, la raccolta dei volti e delle persone che compongono la motivazione delle parole che ho scelto per questo elaborato e che hanno condiviso il mio viaggio fino a qui.*

*Grazie ai professori che ho incontrato in questi tre anni di studio, in particolare al Professor Nando Dalla Chiesa, relatore di questa tesi, di cui ho potuto apprezzare la grandissima professionalità e passione su temi difficili quali la criminalità organizzata e la legalità. I suoi corsi mi hanno trasmesso il bisogno di impegnarmi per il prossimo, per una giustizia che va conquistata e non solo guardata da lontano; il brivido della responsabilità di conoscere in profondità uno dei mali più grandi della nostra società, qual è la mafia, e mi hanno permesso di conoscere meglio lo sforzo eroico di chi ha combattuto, e tutt'ora combatte, per la legalità.*

*Grazie a Marco Vitale per l'aiuto e il prezioso materiale che mi ha messo a disposizione. Un uomo d'impresa che conosce il valore del denaro, considerandolo uno strumento e non un fine. Vitale mi ha insegnato la necessità di avere uno sguardo critico e personale della realtà, in particolare quella economica, che ci riguarda ogni giorno nella quotidianità.*

*Un ringraziamento speciale va ai miei genitori che hanno costruito solide fondamenta alla mia vita, ne hanno illuminato il percorso educativo, formativo e spirituale: a mio padre devo il grande senso di responsabilità che dimostra ogni giorno, instancabilmente, l'entusiasmo di conoscere sempre di più, sempre meglio e il coraggio di accettare nuove sfide; a mia mamma devo la forza dello spirito, il desiderio di dare un senso profondo ad ogni scelta della vita e la volontà di non lasciarsi mai sopraffare dalla sconfitta.*

*Grazie ai miei bellissimoi fratelli: a Giulia perché mi ricorda ogni giorno che si può andare lontano inseguendo i propri sogni, mettendo amore e passione in ogni aspetto della vita; a Paolo che mi insegna a meravigliarsi della vita, ad essere un amico su cui si può contare, a mantenere la calma e la serenità nei momenti difficili e a vivere con sana leggerezza.*

*Grazie ai miei nonni che infondono ragione e saggezza ad ogni lato del mio carattere, dei miei pensieri, delle mie idee: Franco e Liliana, mie guide sicure ed esempi di sapienza e dolcezza, a Gian Luigi e Giuseppina che mi trasmettono il rispetto verso il prossimo, la forza della responsabilità, della perseveranza e della costanza nell'amore.*

*Grazie a zii e cugini, ognuno con le sue caratteristiche costruiscono grandi cose e alimentano le mie passioni nel quotidiano: Elisabetta e Anna che producono gioia ad ogni respiro, John, Sophia e Francesca che mi fanno sentire l'aria fresca di una vita senza confini in cui ogni giorno è una grazia e una scommessa; Nicholas che mi insegna la lucidità nel pensiero e l'importanza dell'affetto. Grazie a Barbara e Chiara, le cugine grandi, da cui prendere esempio, appassionate della velocità, del viaggio, tenaci di fronte ai cambiamenti della vita e a Virginia e Carolina che dispensano intraprendenza e vivacità.*

*A Maurizio e Claudia che alimentano con passione e curiosità le mie esperienze di vita, a Simonetta e Paolo, instancabili viaggiatori e oggi super-nonni, che mi trasmettono la voglia di scoprire posti nuovi e l'importanza di dare valore ad ogni fase della vita.*

*Grazie a Rosa e Howard che mi trasmettono il vigore della costanza e dell'ambizione, a Stefi e Mario che mi educano alla professionalità e alla fiducia, a Pigio e Renata che mi insegnano il gusto di rimettersi in gioco e la perseveranza nelle cose importanti, a fare le cose bene, senza fretta. A Letizia e Morgan che mi trasmettono l'amore per il mondo, la capacità di andare oltre non limitando la propria missione.*

*Infine, but not least, grazie ai miei amici: agli amici "del Cimi" che nonostante tutto ogni giorno ti fanno sentire a casa e voluto bene e che mi dimostrano la determinazione, superando i momenti di scoraggiamento, di portare avanti i propri progetti e sogni.*

*Grazie ai compagni e agli istruttori di canottaggio con cui ho potuto tirare il fiato in questo periodo di scrittura respirando una boccata di ossigeno e di spensieratezza sulle calme acque del Naviglio Grande.*

*Grazie agli amici e colleghi della Giardi, in particolare alla Dani e a Pietro che hanno condiviso con me una stagione di lavoro e scrittura della tesi e con cui ho vissuto esperienze formative importanti.*

*Grazie agli "Amici Blu", che ci sono sempre anche se ci vediamo poco, perché sono amici sinceri e appassionati della vita e perché come diciamo sempre: "ci siamo scelti".*

*Grazie agli amici incontrati tra aule, cortile e bar di via Conservatorio e a quelli conosciuti nello svago milanese, in particolare: Elena e le "Queen" e compagnia bella, Roberto, la Fede, Yasmine, Gabri, Fabrizio, Filippo, Enrico e tutti gli altri, con cui ho passato momenti divertenti e che mi hanno fatto crescere, con cui ho passato momenti faticosi, con cui ho discusso o litigato ma che hanno comunque lasciato qualcosa di grande alla mia esperienza universitaria e umana.*